

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para**

**Dr. Sonrisa S.A.C. 2016 al 2025**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Martha Elizabeth Álvarez Montes**

**Rosario Carolina Curi Gómez**

**Melissa Haydee Espinoza Bueno**

**Oscar Eduardo Guevara Vásquez**

**Asesor: Alfredo Graham Rojas**

**Santiago de Surco, abril de 2016**

## Resumen Ejecutivo

El sector salud en el Perú ha crecido al 18% anual desde el 2010, siendo las clínicas privadas las de mayor facturación. En el sub-sector dental, las clínicas y franquicias son las preferidas por los pacientes, debido a la imagen de servicios con valor agregado que proyectan. En torno a ello, existe una demanda insatisfecha en el servicio de la salud buco dental no solo en el Perú sino también a nivel mundial (Díaz, 2015), lo que ha generado que muchos pacientes extranjeros decidan venir al Perú para someterse a tratamientos dentales, a menor precio con la misma calidad que en su país de origen (Cóndor, 2015).

Doctor Sonrisa S.A.C, es una empresa que presta servicios odontológicos en la zona norte de Lima Metropolitana, bajo la marca clínica Multident Norte, cuyo objetivo principal es expandirse, y ser reconocida a nivel nacional por brindar servicios de calidad. Esta zona de la ciudad se caracteriza por alto crecimiento demográfico e incremento de la población con un nuevo estilo de vida, lo que incluye el cambio de cultura de la salud y belleza, lo cual evidencia un alto potencial de crecimiento de mercado. Por un lado, la empresa cuenta con oportunidades de mejora gracias al avance tecnológico en tratamientos odontológicos de última generación que actualmente existe en el mercado, y por otro lado, la escasez de locales o terrenos en lugares apropiados para el funcionamiento de una clínica dental es una debilidad para la empresa que podría limitar su expansión y crecimiento.

En ese sentido, el presente plan plantea las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado con incremento de infraestructura, (b) desarrollo de nuevos servicios dentales, (c) desarrollo del mercado de pacientes extranjeros; (d) ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles; (e) integración vertical hacia atrás con laboratorios médicos, para lograr respuestas eficientes; y (f) ofrecer servicios de valor agregado con una marca propia, dejando de usar la marca Multident en las nuevas sedes.

## Abstract

The health sector in Peru has been growing at a rate of 18% since 2010, where the private health clinics with expansion and remodeling plans have been the ones with highest invoicing; and in the dental sector, the health clinics and franchises are the most preferred by the patients due to the service image with added value that they project. In that regard, there is an unmet demand in dental care services not only in Peru but also worldwide (Díaz, 2015), which has spawn many foreign patients to decide to come to Peru in order to undergo dental treatments, at a lower cost but with the same quality as in their original country (Cóndor, 2015).

Doctor Sonrisa (Smile Doctor) Inc. is a company that provides dental services in the northern section of Lima, under the name of “Clínica Multident Norte”, whose main objective is to expand and to be recognized nationally and internationally for providing quality services. The northern section of Lima is characterized by the demographic growth and the increase of its population with a new life style and a culture change for health and beauty, which shows a high potential for market growth. On one hand, the company has upgrading opportunities thanks to the current technological progress in cutting edge dental treatments in the market, and on the other hand, the shortage of premises or pieces of land in proper locations for the operation of a dental clinic is a weakness for the company that may limit its expansion and growth.

Consequently, this plan outlines the following strategies: (a) market penetration with an increase in infrastructure, (b) development of new dental services, (c) development of foreign patients' market, (d) offer larger diversity of specialized dentist services and packages to provide more value to customers; (e) vertical integration with medical laboratories to offer efficient service to patients, and (f) offer develop value added products using a private label, leaving Multident.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes .....	9
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión .....	11
2.4 Valores .....	11
2.5 Código de Ética .....	12
2.6 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis del Entorno PESTE .....	13
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	13
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	14
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	16
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	18
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	20
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	20
3.3 Dr. Sonrisa y sus Competidores .....	20
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	21
3.3.2 Amenaza de nuevos competidores .....	23



3.3.3 Poder de negociación de los clientes.....	25
3.3.4 Amenazas de productos sustitutos.....	26
3.3.5 Rivalidad entre empresas competidoras .....	27
3.4 Dr. Sonrisa y sus Referentes .....	28
3.5 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial .....	31
3.6 Conclusiones .....	33
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>35</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	35
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	35
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	37
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	44
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	47
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	50
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	52
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	53
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	53
4.3 Conclusiones .....	54
<b>Capítulo V: Intereses de Dr. Sonrisa y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>56</b>
5.1 Intereses de Dr. Sonrisa .....	56
5.2 Potencial de Dr. Sonrisa.....	58
5.3 Matriz de Intereses de Dr. Sonrisa (MIO).....	59
5.4 Objetivos de Largo Plazo.....	59
5.4 Conclusiones .....	61
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>62</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	62

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	64
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	68
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	70
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	71
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	71
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	72
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	73
6.9 Matriz de Ética (ME).....	75
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	76
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	77
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	77
6.13 Conclusiones .....	79
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>81</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	81
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	86
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	89
7.4 Estructura de Dr. Sonrisa .....	91
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	92
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	93
7.7 Gestión del Cambio .....	94
7.8 Conclusiones .....	95
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>96</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	96
8.1.1 Aprendizaje interno .....	97
8.1.2 Procesos .....	97

8.1.3 Clientes .....	98
8.1.4 Financiera.....	98
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	98
8.3 Conclusiones .....	99
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>101</b>
9.1 Plan Estratégico Integral .....	101
9.2 Conclusiones Finales .....	101
9.3 Recomendaciones .....	104
9.4 Futuro de la Organización.....	105
<b>Referencias .....</b>	<b>107</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Factores Sociodemográficos, Familiares y Estado de la Salud Bucal de Adolescentes</i> .....	5
Tabla 2.	<i>Índice de Competitividad Regional INCORE</i> .....	7
Tabla 3.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i> .....	21
Tabla 4.	<i>Principales Competidores según Ubicación Geográfica – Los Olivos</i> .....	29
Tabla 5.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	32
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Referencial</i> .....	33
Tabla 7.	<i>Detalle de Tratamientos Dentales de Baja y Mediana Complejidad</i> .....	38
Tabla 8.	<i>Relación entre Tiempo de Espera de los Pacientes (no se identifican características) y las Sedes Dr. Sonrisa</i> .....	41
Tabla 9.	<i>Capacidad Instalada no trabajada en Sede Pro</i> .....	42
Tabla 10.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas Dr. Sonrisa, en soles</i> .....	47
Tabla 11.	<i>Balance General Dr. Sonrisa, en soles</i> .....	49
Tabla 12.	<i>Índices Financieros Dr. Sonrisa</i> .....	50
Tabla 13.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....	54
Tabla 14.	<i>Matriz de Intereses de la Organización</i> .....	60
Tabla 15.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i> .....	63
Tabla 16.	<i>Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas</i> .....	64
Tabla 17.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i> .....	65
Tabla 18.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	66
Tabla 19.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> .....	66

Tabla 20.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> .....	67
Tabla 21.	<i>Matriz PEYEA de Dr. Sonrisa</i> .....	67
Tabla 22.	<i>Matriz de Decisión Estratégica para Dr. Sonrisa</i> .....	72
Tabla 23.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Dr. Sonrisa</i> .....	74
Tabla 24.	<i>Matriz Rumelt de Dr. Sonrisa</i> .....	75
Tabla 25.	<i>Matriz de Ética Dr. Sonrisa</i> .....	76
Tabla 26.	<i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i> .....	78
Tabla 27.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	79
Tabla 28.	<i>Recursos Asignados a los OCP</i> .....	88
Tabla 29.	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	91
Tabla 30.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	99
Tabla 31.	<i>Plan Estratégico Integral de Dr. Sonrisa</i> .....	102
Tabla 32.	<i>Situación Actual y Situación Proyectada de Dr. Sonrisa</i> .....	106

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Evolución de la percepción de la corrupción en el Perú.....	13
<i>Figura 2.</i>	Tipo de cambio del periodo .....	15
<i>Figura 3.</i>	Población Lima Norte al 2014.....	16
<i>Figura 4.</i>	Licencias de edificación de viviendas multifamiliares 2013.....	17
<i>Figura 5.</i>	Cronología del desarrollo de las resinas.....	18
<i>Figura 6.</i>	Ubicación geográfica de clínicas y dentistas en Los Olivos.....	30
<i>Figura 7.</i>	Estructura organizacional de Dr. Sonrisa.....	36
<i>Figura 8.</i>	Distribución de la demanda en Multident Norte (enero/marzo 2013).....	40
<i>Figura 9.</i>	Cadena de valor de Dr. Sonrisa.....	46
<i>Figura 12.</i>	Matriz PEYEA de Multident Norte.....	68
<i>Figura 13.</i>	MBCG para Multident Norte.....	69
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna Externa.....	70
<i>Figura 15.</i>	Matriz Gran Estrategia.....	71
<i>Figura 16.</i>	Estructura propuesta para Dr. Sonrisa.....	92

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

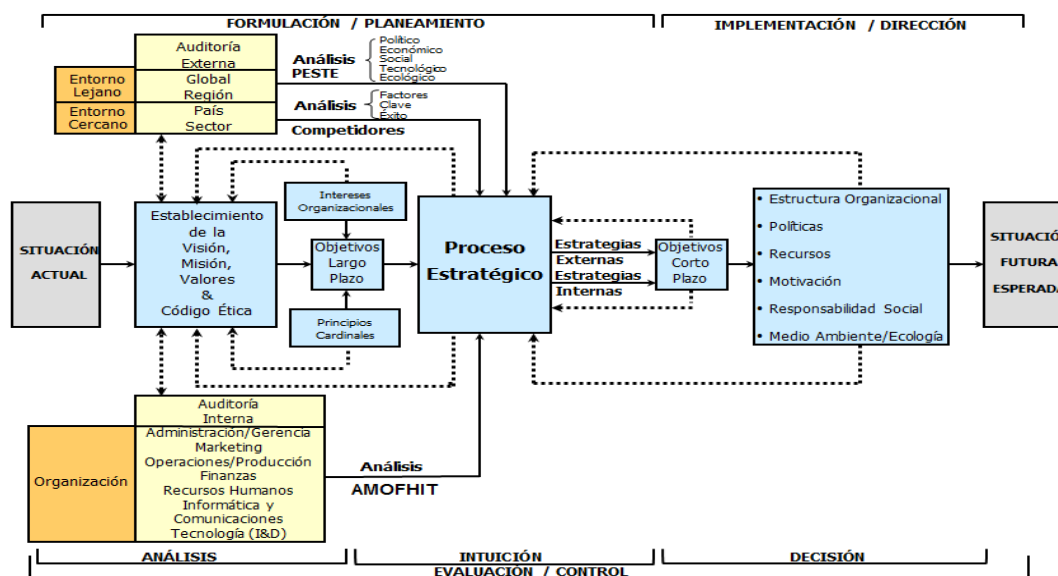


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre



dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

(d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

## **Capítulo I: Situación General de la Organización**

### **1.1 Situación General**

El presente planeamiento estratégico se desarrolla para la empresa Dr. Sonrisa S.A.C., que de aquí en adelante será llamada Dr. Sonrisa, la cual opera seis clínicas dentales en la zona norte de Lima Metropolitana. Actualmente utiliza el nombre comercial Multident Norte, al ser franquiciado de Multident, por lo que paga una regalía además de un monto fijo previo a la apertura de cualquier nuevo local. La empresa en el año 2014 obtuvo pérdidas por S/.472 mil, a pesar de haber generado ventas por S/.4.8 millones, lo cual indica una necesidad urgente por realizar cambios que permitan obtener rentabilidad y evaluar la conveniencia o no de expandirse que es el deseo de los accionistas. A continuación, en este capítulo se presenta la situación de la odontología en el mundo y luego en el Perú, para establecer el contexto en el cual opera Dr. Sonrisa.

Los árabes fueron los que desarrollaron el estudio de la disciplina dental, entre los periodos del conocimiento dental griego y la edad media. Los Califas de Bagdad tradujeron los escritos de galeno, Aristóteles e incluso Plinio y luego desarrollaron muchas técnicas que fueron adoptadas posteriormente en Europa. En el siglo XX se han desarrollado todos los aspectos de la odontología moderna, avances que han facilitado el trabajo odontológico alrededor del mundo. A principios de la segunda mitad del siglo XX, en el mundo de la odontología, surgen novedades revolucionarias que mejoran notablemente los avances que fueron realizados en los siglos XVIII y XIX, entre ellos las piezas de porcelana, el hilo dental de seda, la cura para la hipoplasia de esmalte, y los procedimientos quirúrgicos, entre otros (Toda Historia, 2015).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la caries como un proceso localizado de origen multifactorial, iniciando después de la erupción dentaria, afecta la salud en general, y la calidad de vida de los pacientes. Entre el 60% y 90% de escolares presentan

caries dental, las enfermedades periodontales graves que pueden resultar en la pérdida del diente afectando en 5% a 20% de adultos en la edad madura, la incidencia de cáncer bucal es de 1 y 10 casos por 100,000 habitantes en la mayoría de países. La atención curativa odontológica tradicional representa una importante carga económica en muchos países de ingresos altos, donde el 5% al 10% del gasto sanitario público está relacionado con la salud bucodental (Organismo Mundial de la Salud [OMS], 2014)

El Colegio Odontológico del Perú, región Lima cuenta con el 55% de cirujanos dentistas que ejercen en todo el país, según la investigación de una muestra de 279 odontólogo titulados. El 88% reconoce haber realizado el ejercicio ilegal de la profesión antes de colegiarse, desempeñándose en consultorios odontológicos o clínicas privadas de todo el país. En el aspecto laboral las definiciones de empleo, sub-empleo y desempleo son complejas en este sector, debido a un fuerte componente práctico y en parte al desempeño liberal de la profesión, sustentado por la informalidad (Botetano & Ascanoa, 2013).

Los indicadores de enfermedades dentales indican que a nivel mundial cinco billones de personas padecen caries dentales, lo cual que equivale al 80% de la población. Mientras que en América Latina este índice se eleva y se sitúa en un 99% de la población, donde el Perú presentó el indicador más alto, seguido por Bolivia y Chile, siendo Venezuela el que presenta menor incidencia de las enfermedades dentales (Díaz, 2015).

La situación de la salud bucal en el Perú para el año 2011 muestra que en la población escolar el 90% tiene incidencia de caries dentales. Los departamentos con mayor porcentaje fueron: (a) Ayacucho 99.8%, (b) Ica 98.8%, (c) Huancavelica 98.3%, y (d) Cusco 97.2%. La prevalencia urbana fue de 90.6%, mientras que la rural se situó en 88.7%; estimándose una prevalencia de cáncer bucal en el Perú del 3% con tendencia a incrementarse (OMS, 2014).

Las estadísticas mundiales presentadas por WHO (*Global Health Workforce Statistics*) sobre las estimaciones de la densidad del personal odontológico, integrado por

dentistas, técnicos y asistentes odontológicos y profesiones conexas, donde se distingue entre ocupaciones de nivel profesional y nivel medio, el resultado por cada 10,000 habitantes es:

(a) de 0.5 en la región del África, (b) 6.9 en las Américas, (c) 1.0 en Asia Sudoriental, (d) 33.1 en Europa, y (e) 1.9 en región Mediterráneo Oriental. Mientras que en el Perú la densidad es de 1.5 por cada 10,000 habitantes (OMS, 2014).

A nivel mundial, uno de los principales líderes en el mercado de clínicas y franquicias odontológicas es España, donde los principales centros de atención se han expandido no solo en ese país si no a nivel mundial, y donde el 80% de la población adulta requiere tratamiento por salud y estética. Los otros mercados de Europa que superan a España son Italia, Francia y Alemania, según información brindada al 2012 por la Asociación de Depósitos Dentales en Europa. Las aseguradoras también han encontrado oportunidades en este mercado abriendo en el 2013 una decena de clínicas propias, concentradas en Madrid y Barcelona (Paul, 2014). En el continente americano, los Estados Unidos representa el 70% de franquicias, mientras que los países con mayor crecimiento en franquicias odontológicas son México y Brasil, con pronósticos del 13% de incremento anual (“El auge de las franquicias”, 2014).

A partir del año 2010, las clínicas y franquicias dentales peruanas han estado en auge. En los últimos años se ha evidenciado que pacientes extranjeros buscan atenderse en clínicas odontológicas peruanas, debido a la imagen que estas transmiten y el valor agregado de sus servicios. Al mismo tiempo que compiten a través de bajos precios y alta calidad (Córdor, 2015). Los pacientes extranjeros que acuden al Perú se someten a tratamientos con precios hasta tres veces inferiores a los de sus países, pero con la misma calidad. El flujo de personas por este concepto oscila entre 20,000 y 30,000 por año. Según el director de la Clínica Vidal & Coello Odontólogos de Miraflores, el 60% de las atenciones en el 2013 fueron a extranjeros, siendo el principal interés de estos pacientes el precio, sumado a la calidad en la atención y variedad en el servicio (Chumpitaz, 2013).

Una gran proporción de los pacientes extranjeros que visitan Perú para obtener servicios odontológicos provienen de los Estados Unidos, quienes señalan que el estándar peruano es igual al de su país, motivando la recurrencia para recibir distintos tratamientos dentales. Para comparar, en Estados Unidos el precio de una endodoncia supera los US\$ 800, mientras que en el Perú tiene un costo aproximado de US\$ 200. Otro ejemplo es el del blanqueamiento, que en Europa supera los US\$ 600 y en Perú es inferior a los US\$ 200 (Chumpitaz, 2013).

En un estudio realizado para determinar los gastos de atención odontológica de niños con Caries de la Infancia Temprana (CIT), atendidos por el Instituto Nacional del Niño en el año 2009, con una muestra de 629 niños menores de 71 meses (aproximadamente seis años) sanos o con CIT, realizando un procedimiento preventivo y restaurador, el resultado fue de 17.81 % pacientes sanos y 82.19% niños con CIT. El mayor porcentaje de niños enfermos fueron tratados con sedación y anestesia general. El 50% de familias de niños sanos gastan S/. 30 en tratamientos de prevención y el 50% de familias de niños enfermos por tratamientos de restauración gastan por encima de S/. 113. El gasto por tratamiento de niños afectados con CIT bajo anestesia general es mayor que los realizados con sedación. Las familias llegan a gastar por tratamiento restaurativo con anestesia general por encima de S/. 639 (Torres, Blanco, Anticona, Ricse, & Antezana, 2015).

El total de centros médicos especializados según departamento para el año 2013 fue de 4,582 consultorios médicos, mientras que la cantidad de profesionales de la salud en el año 2014 fue de 5,733. Dentro de estos se encuentran los centros odontológicos, que eran 297 pero que para el año 2014 habían subido a 402, de los cuales 111 estaban ubicados en Lima Metropolitana. Estos datos incluyen consultorios medico privados, centros odontológicos privados, EsSalud y otros (INEI, 2015a).

En el Perú, se realizó una evaluación sobre la calidad de vida relacionada a la salud bucal del adolescente, siendo la población de estudio adolescentes entre 11 y 14 años estudiantes de un colegio público de Lima Metropolitana. La prevalencia de la caries dental, según el índice de cariados, perdidos y obturados en los dientes permanentes fue del 71%, y la autopercepción de los adolescentes el 43% considera que su salud bucal es buena (Apaza, Torres, Blanco, Antezana, & Montoya, 2015). A continuación, en la Tabla 1 se muestran los principales resultados obtenidos.

Tabla 1

*Factores Sociodemográficos, Familiares y Estado de la Salud Bucal de Adolescentes*

<b>Salud bucal de adolescentes (n=131)</b>		
<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sociodemográfico</b>		
11 años de edad	31	
12 años de edad	32	
13 años de edad	33	
14 años de edad	35	
Masculino	77	
Femenino	54	
<b>Salud bucal</b>		
Caries Dental = CPOD*		
Sin Caries CPOD = 0	38	
Con Caries CPOD > 0	93	
<b>Trauma dental</b>		
Ausencia	124	94.66
Presencia	7	5.34
<b>Defectos del esmalte</b>		
Ausencia	96	73.28
Presencia	35	26.72
<b>Sangrado gingival</b>		
Ausencia	59	45.04
Presencia	72	54.96
<b>Necesidad de tratamiento ortodóntico</b>		
No necesita	88	67.18
Si necesita	43	32.82

*Nota.* Tomado de "Influencia de los factores sociodemográficos, familiares y el estado de la salud bucal en la calidad de vida de adolescentes peruanos," por Apaza et al., 2015. *Revista Estomatol Herediana*, 25(2), 87-99. Recuperado de



El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2015) presentó el Índice de Competitividad Regional INCORE – 2015 para el análisis de la realidad económica y social del de las regiones del Perú, considerando a Lima en el primer lugar en Salud dado que representa la mayor esperanza de vida al nacer y es la segunda con mayor cobertura de personal médico. Arequipa logra la segunda posición, ocupando el primer lugar de cobertura de personal médico y el segundo mejor resultado de mortalidad infantil y considerada como una de las regiones con mayor esperanza de vida, y como tercer lugar en Salud lo ocupa Ica, que es la segunda región con mayor esperanza de vida y la tercera con mayor cobertura hospitalaria. Tal como se muestra, más adelante, en la Tabla 2.

Con relación a los seguros de salud las regiones que presentan mayor porcentaje de seguro son Apurímac con 89.9%, Huancavelica 87.4% y Ayacucho 80.8%, la población de Lima presenta solo el 63.3% con seguro y Tacna es la región con menos población con seguro con un 44%. Cabe mencionar que Lima, Arequipa e Ica tienen el mayor porcentaje de personas con acceso al crédito. En infraestructura, lideran las regiones de la costa y Cusco y al final las regiones de la Selva y los más pobre, el primer lugar esta Lima y en segundo Arequipa (IPE, 2015).

La Asamblea General de la Federación Dental Internacional, en la ciudad de México, en el tercer trimestre de 2011, creó un equipo especial “Visión 2020”, el cual tuvo como objetivo identificar los principales retos y oportunidades que la salud bucodental y los profesionales de la odontología enfrentarán hacia el año 2020 (FDI World Dental Federation, 2011).

Se han definido cinco áreas prioritarias que serán las piedras angulares de un nuevo modelo de atención odontológica en el país, dirigido hacia un enfoque más salutogénico e inclusivo, que tenga en cuenta a todos los protagonistas y que contribuya a la mejora de la salud bucodental de la población. Estas áreas son las que se detallan a continuación:

(a) satisfacer la creciente necesidad y demanda de la atención odontológica, (b) ampliar el papel de los profesionales de la odontología, (c) forjar un modelo educativo atento a las necesidades, (d) atenuar los impactos de la dinámica socioeconómica, y (e) fomentar la tecnología y la investigación, tanto básica como clínica (FDI World Dental Federation, 2011).

Tabla 2

*Índice de Competitividad Regional INCORE*

Índice de competitividad	Seguro de salud		Entorno económico		Infraestructura	
	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)
Lima	1	7.8	1	6.8	1	8.5
Arequipa	2	7.5	3	4.9	2	8.2
Ica	3	7.4	7	3.8	4	7.1
Moquegua	4	7	2	6.3	8	6.5
Lambayeque	5	6.9	10	2.9	6	6.5
La Libertad	7	6	12	2.7	11	5.7
Tacna	8	5.8	6	3.9	3	7.7
Madre de Dios	9	5.6	4	4.5	10	6
Piura	10	5.1	13	2.6	13	5.2
Ayacucho	11	5.1	23	1.5	15	3.6
Apurímac	12	5	16	1.9	14	4.1
Cusco	13	4.8	5	4.3	5	6.6
Ancash	14	4.6	9	2.9	9	6.24
San Martín	15	4.5	18	1.7	16	3.6
Huánuco	16	4.1	20	1.6	20	3
Amazonas	17	4	24	1.4	23	2.6
Junín	18	3.9	14	2.5	12	5.5
Pasco	19	3.8	19	1.6	22	2.7
Cajamarca	20	3.8	21	1.5	19	3
Huancavelica	21	3.6	22	1.5	17	3.6
Loreto	23	3.1	17	1.7	24	1.3
Puno	24	2.4	15	2	21	2.9

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2015- Pilar salud,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2015. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf)

## 1.2 Conclusiones

Las enfermedades bucodentales son un problema en el Perú, al ser altamente frecuentes en niños, adolescentes y adultos. Sin embargo, la cantidad de profesionales en esta área de la salud es muy baja, en comparación con países desarrollados. Lo cual debe repercutir en bajo acceso a tratamientos de salud bucodental. Esto abre una oportunidad para la creación de servicios de este tipo, en especial para los pacientes que no están asegurados, ya que la penetración de los seguros también es baja.

Las estrategias a seguir no deben perder de vista mantener los precios competitivos en el mercado, ya que los costos de tratamientos bucodentales en el Perú son inferiores a los del extranjero, y que los consumidores parecen ser altamente sensibles al costo. Esto a pesar de que el acceso al crédito como medio de pago se ha incrementado. A nivel geográfico, se observa que hay una baja tasa de profesionales en todas las regiones del Perú, por lo que una estrategia de expansión geográfica podría ser apropiada y más si se hace bajo el modelo de franquicias, que ha probado ser exitoso en otros países, brindando un servicio legal y estandarizado a los pacientes.

## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1 Antecedentes**

La franquicia Multident S.R.L., se creó en el año 1969, con la instalación del primer consultorio dental por el Dr. Edgardo Ochoa en el distrito de Chorrillos. Posteriormente su hijo, el Dr. Jesús Ochoa, se unió a él 10 años más tarde, iniciando un proyecto para implementar un sistema de atención dental diferente al de los que existían en aquella época, incorporando los últimos avances tecnológicos y la mejor calidad en el servicio (Multident, 2014).

Debido a la demanda de los servicios odontológicos de pacientes que provenían de diferentes distritos lejanos, se vieron motivados a abrir otros consultorios. Primero en San Isidro (1986), luego en Lince (1991), más tarde en Miraflores (1997) y en San Borja (2002). Las sedes más recientes son las de La Molina, San Miguel y la Av. Arequipa. Actualmente su hija, la Dra. Paola Ochoa, se sumó al equipo conformado por más de 100 personas entre doctores, asistentes y administradores (Multident, 2014).

La empresa Multident tiene más de 20 años de experiencia en el rubro dental y ha presentado un crecimiento sostenido, a través de la incorporación de franquiciados a nivel de Lima primero y posteriormente a nivel nacional (Multident, 2014). Ante el éxito que tenía la marca, en el año 2007 Dr. Sonrisa, que ya operaba como clínica dental, decidió adquirir una franquicia de Multident para su única sede, en Los Olivos. Luego, en el año 2008 se abrió otra sede en el distrito de Comas y en el 2010 decidió ingresar al distrito de Bellavista, estableciendo una clínica con siete unidades dentales totalmente equipadas. Con esta evolución, la empresa para finales del año 2015 contaba con seis sucursales, todas bajo el nombre comercial de Multident Norte.

La empresa Dr. Sonrisa cuenta con 30 personas que trabajan en diferentes áreas, como personal directo. La atención dental de los pacientes es efectuada por 30 empresas

unipersonales conformadas por cirujanos dentistas, quienes al momento de ingresar a trabajar en la empresa se incorporan como proveedores directos de servicio y no como empleados. La organización mantiene un contrato de prestación de servicio con las empresas unipersonales de los cirujanos dentistas, donde la facturación que se genere mediante la atención de un paciente es dividida en un 50% para la empresa unipersonal y 50% para Dr. Sonrisa.

Dr. Sonrisa se encarga de proveer el equipamiento básico, mientras que la empresa unipersonal asume todos los demás gastos que se generen en la atención dental. Esto incluye materiales dentales, instrumental, computadoras, e incluso los gastos y remuneraciones que generen sus asistentas dentales. Para proyectarse como líder en cuanto al número de consultorios propios (sin considerar cadenas de franquicias) es importante conocer que a nivel nacional, Multident es la principal cadena de servicios odontológicos, con 35 locales, pero la mayoría de ellos pertenecen a franquiciantes (Movistar, 2015), entre los cuales Dr. Sonrisa es el principal.

## **2.2 Visión**

Según D'Alessio (2013), la visión debe definir la ideología central de una organización, así como la visión de futuro expresada de una manera concreta y entendible. Además, señaló que una visión debe cumplir con características básicas, como ser simple, clara y comprensible. Al mismo tiempo, tiene que ser ambiciosa, convincente y realista, definida en un horizonte de tiempo, con un plazo que permita hacer los cambios. También es necesario expresar un alcance geográfico y darla a conocer a todos los colaboradores, ya que es una idea clara de hacia dónde quiere llegar la organización. En base a esto, la visión de Dr. Sonrisa es la siguiente:

Para el 2025, Dr. Sonrisa tendrá una marca reconocida a nivel nacional y el liderazgo en cantidad de clínicas dentales propias, brindando servicios de salud bucodental con altos estándares de calidad, y generando rentabilidad para los accionistas y los dentistas asociados.

## 2.3 Misión

Según D'Alessio (2013), la misión debe poseer las siguientes características fundamentales: (a) amplia en alcance de modo tal que se promueva la creatividad, (b) definir lo que es la organización en el presente y lo que se espera de ella, (c) limitada para excluir iniciativas riesgosas y al mismo tiempo flexible, y (d) unificadora de los intereses de diferentes grupos, entre otras. En función de estas características y cumpliendo con los nueve criterios establecidos por D'Alessio (2013) se ha desarrollado la siguiente misión:

Somos una empresa en crecimiento, a través de un modelo propio de franquicia, para garantizar el servicio estandarizado a los pacientes. Brindamos servicios de salud y prevención bucodental, a nivel nacional, para familias de los niveles socioeconómicos B y C, al contar con odontólogos asociados, colegiados y altamente capacitados, que utilizan tecnología de punta, para generar rentabilidad. Todo esto produciendo el mínimo impacto negativo sobre el medio ambiente y cumpliendo con la responsabilidad de promover normas de higiene y salud bucal en la población peruana.

## 2.4 Valores

Dr. Sonrisa promueve los siguientes valores fundamentales entre todos sus colaboradores y prestadores de servicios:

- Honestidad: Entendido como un comportamiento de integridad, con coherencia entre lo que se piensa, se dice y se actúa, siendo honrado, y diciendo siempre la verdad, lo cual es de suma importancia al tratar con la salud de las personas.
- Veracidad: Entendido como la actuación acorde con la verdad o la realidad, dando diagnósticos completos y verídicos.
- Lealtad: Entendido como la fidelidad y el respeto, y representa el compromiso de cada persona hacia los pacientes y hacia la organización.

- Respeto: Entendido como la consideración y reconocimiento de la valoración de otra persona, que hace propicio las buenas relaciones entre ellas.
- Proactividad: Entendida como una actitud activa de comportamiento que orienta los esfuerzos hacia el logro de objetivos

## **2.5 Código de Ética**

Dr. Sonrisa garantiza:

- Respetar los intereses y confidencialidad de la información que reciba de los pacientes
- Respeto a los profesionales odontólogos en el ejercicio laboral
- Priorizar la salud de los pacientes
- Cumplir los estándares de salud
- Cumplir con las normativas y reglamentos brindados por el Ministerio de Salud
- Brindar servicios con amabilidad, paciencia, respeto y buen trato sin discriminaciones por origen étnico o grupo religioso
- Transparencia en los precios por los servicios brindados

## **2.6 Conclusiones**

Se ha desarrollado una visión para el año 2025, estableciendo un período de 10 años para alcanzarla. El modelo de negocio consiste en una organización de franquicias, que se puede expandir a nivel nacional, con el objetivo de brindar un servicio estandarizado y de alta calidad a sus clientes. Además, los odontólogos son profesionales independientes, quienes operan como socios estratégicos de la empresa y no como empleados. Con ello se busca impulsar el crecimiento, con ética y transparencia en la atención a los pacientes, pero buscando también generar rentabilidad. Es por esto que tanto los objetivos, como las estrategias deben estar enfocados en la organización y no en los dentistas.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

El estudio del entorno externo es importante para determinar los factores externos que influyen en la organización y analizar el impacto de ellos en Dr. Sonrisa.

#### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En la actualidad el país atraviesa una crisis por la falta de credibilidad de la población hacia el gobierno actual. Los altos índices de corrupción en el gobierno que no han podido ser mitigados facilitan los hechos irregulares y generan mayor desconfianza (ver Figura 1). Hasta hace un tiempo atrás el Perú se mostraba como un país que propiciaba la inversión pública y privada sin embargo en el presente año suscitaron hechos importantes las cuales podrían interpretarse desfavorablemente en cuanto al manejo legal en las actividades empresariales.



*Figura 1.* Evolución de la percepción de la corrupción en el Perú. Tomado de “Índice de percepción de la corrupción,” por Datosmacro.com, 2014. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Los gobiernos municipales de los distritos del norte de Lima han venido realizando importantes reformas administrativas las cuales han favorecido la creación de negocios y la



actividad empresarial en la zona, esto ha conllevado al crecimiento establecimientos. Así mismo los municipios de los distritos del Norte de Lima presentan cierta desorganización en cuanto a la administración del distrito y obligaciones como la del recojo de basura, inseguridad ciudadana, manejo de autoevaluó, calles no terminadas y una falta de control en el crecimiento urbano vertical.

Por otro lado, se pueden encontrar conflictos territoriales por zonas de disputa entre distritos. El caso más concreto es el de los distritos de San Martín de Porres e Independencia, para lo cual en el 2014 se elaboró y envió un proyecto de ley al Congreso de la República el cual busca solucionar el conflicto cediendo a Independencia el área en disputa. Con este análisis se ha identificado la siguiente oportunidad:

- Reformas y simplificación administrativa de los gobiernos locales que favorecen el crecimiento de los negocios, fomentando la libre competencia.

Asimismo, se ha identificado la siguiente amenaza:

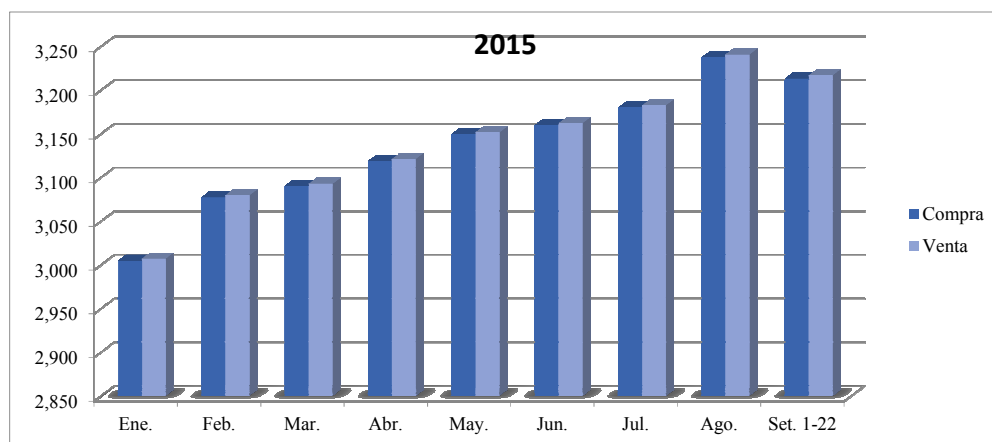
- Entorno político poco estable y desorganizado.

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Lima Norte está conformada principalmente por personas de los segmentos C y D. Estudios indican que los distritos emergentes de la zona norte de Lima están conformados por habitantes que generan mayor consumo que los de otros centros comerciales en Lima (Arellano Marketing, 2009). La clase media peruana, representada por el nivel socioeconómico C, pasó de ser el 11.9% de la población peruana en el año 2005 a representar el 50.6% de los peruanos para el 2014, lo que significa 15.8 millones de personas (Hurtado de Mendoza, 2015).

El país se encuentra atravesando una desaceleración económica que se ve reflejada en la cotización del dólar el cual se ha incrementado en los últimos meses del año 2015 (ver Figura 2). Durante el año 2015, el Producto Bruto Interno creció 2.8% y para el 2016 se

espera una variación positiva del 3.2% motivada por la inversión minera, a pesar de que se esperan decrecimientos en el sector construcción y de manufactura (“El PBI del 2015 aumentaría en 2.8%”, 2016). Esta desaceleración también ha afectado a la zona norte de Lima Metropolitana donde muchas personas autogeneran su empleo, a través de negocios propios, los cuales en la mayoría de los casos están dedicados al comercio. Los consumidores cada vez buscan mayores beneficios, como descuentos a la hora de adquirir un bien o servicio.



*Figura 2.* Tipo de cambio del período. Adaptado de “Encuesta de expectativas macroeconómicas de tipo de cambio,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-Tipo-de-Cambio.xls>

Así mismo, el presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Carlos Durand indicó que cerca del 39% de la actividad económica de Lima Metropolitana proviene de Lima Norte (“Lima Norte genera,” 2011).

Con este análisis se han identificado las siguientes oportunidades:

- Incremento de las inversiones, gracias al crecimiento económico de la zona norte de Lima Metropolitana y del poder adquisitivo de la población
- El nivel socioeconómico C presenta alto potencial de crecimiento, siendo personas con capacidad de consumo.

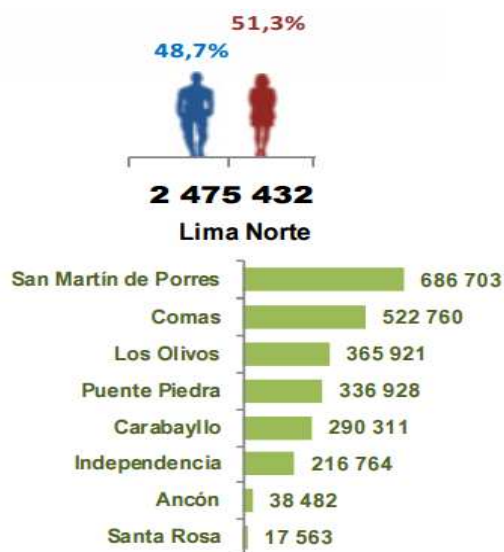
Asimismo, se han identificado las siguientes amenazas:

- Crecimiento de la competencia, nuevos consultorios odontológicos

- Desaceleración del crecimiento económico

### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En la zona norte de Lima Metropolitana se ubican los distritos de: (a) Carabayllo, (b) Puente Piedra, (c) San Martín de Porres, (d) Comas, (e) Independencia, (f) Los Olivos, (g) Ancón y (h) Santa Rosa. Durante los últimos años, estos distritos se han caracterizado por una constante expansión en población y en poder adquisitivo, alcanzando la cantidad de habitantes que se señala en la Figura 3. La aparición de grandes centros comerciales, que han atraído al público de las zonas aledañas han brindado acceso a tiendas por departamentos, centros de diversión, restaurantes, discotecas y supermercados, entre distintos tipos de locales. Estos centros comerciales están ubicados estratégicamente cercanos a la Panamericana, que es la vía principal de acceso vehicular.



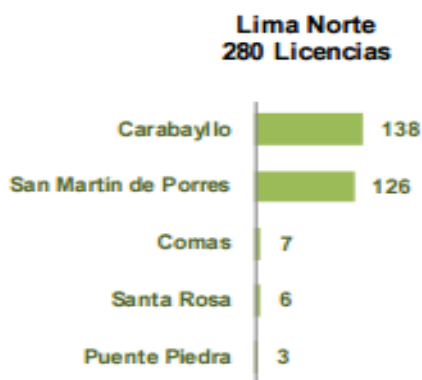
*Figura 3.* Población Lima Norte al 2014. Tomado de “Una mirada a Lima Metropolitana,” por INEI, 2014, p. 11. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

Con el transcurrir del tiempo la zona norte se ha desarrollado comercialmente y se han localizados centros de estudios, hoteles, panaderías, bodegas y ferreterías, entre otros. Su población está conformada generalmente por profesionales hijos de migrantes de provincia quienes han crecido económicamente ello trae consigo no solo un mayor poder adquisitivo

sino un nuevo estilo de vida (Arellano, 2010). Además, cabe mencionar que ha ido creciendo demográficamente lo cual ha generado que se convierta en una zona de oportunidad de negocios, donde el distrito con mayor población es San Martín de Porres, seguido de Comas superando entre los dos el millón de habitantes, tal como se ha podido apreciar en la Figura 3.

En relación con los hábitos de belleza, se tiene que los peruanos cada vez gastan más en su cuidado personal (“Peruanos gastan más”, 2014). En el año 2015, las mujeres peruanas destinaron entre un 10% y un 15% de los ingresos para adquirir productos de belleza o realizarse tratamientos, que les permitan lucir mejor (“Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15%”, 2015).

En la zona norte de Lima se encuentra San Martín de Porres, que si bien es el más poblado de esta zona, es el segundo con mayor cantidad de licencias para viviendas multifamiliares en toda Lima Metropolitana, (ver Figura 4) después de San Juan de Lurigancho (INEI, 2014). Los distritos de Lima Norte han crecido desordenadamente en cuanto a viviendas lo cual es un problema que los gobiernos locales aún no han podido regularizar. Por otro lado, esta zona se encuentra entre las primeras en cuanto a los problemas de inseguridad ciudadana, ya que no cuenta con suficientes medidas de seguridad tales como cámaras o vigilancia de serenazgo para atender a toda la población.



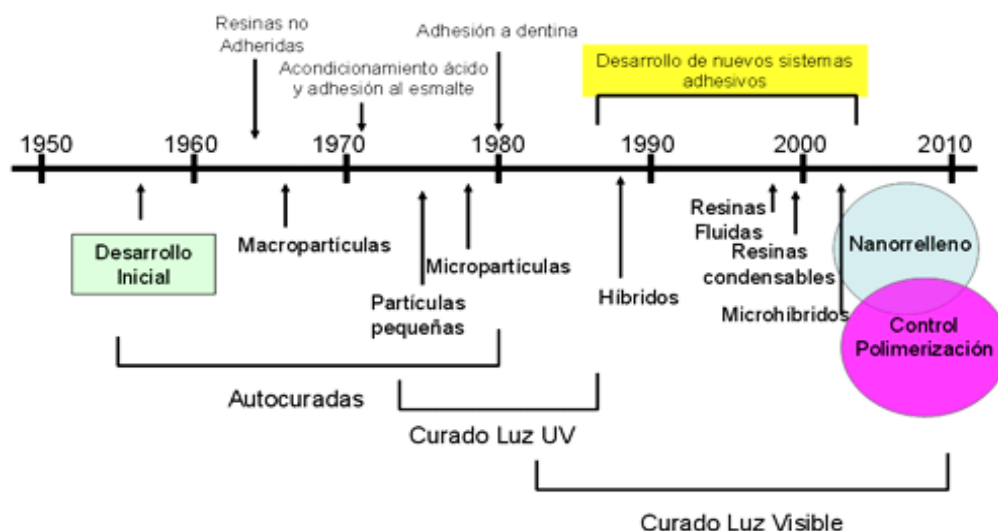
*Figura 4.* Licencias de edificación de viviendas multifamiliares 2013. Tomado de “Una mirada a Lima Metropolitana,” por INEI, 2014, p. 64. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

Del análisis de las fuerzas sociales, demográficas y poblacionales se han identificado las siguientes oportunidades:

- Crecimiento demográfico, incremento de la población en la zona norte de Lima Metropolitana
- Además de tener un nivel socioeconómico C en crecimiento, se conoce que hay un nuevo estilo de vida, donde la población gasta más en productos y servicios de belleza.

### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto a tecnología es un punto importante a considerar en la organización, ya que las herramientas y equipos que utilizan los profesionales en la atención de los pacientes ha venido creciendo rápidamente. En la actualidad se cuenta con unidades dentales, cámaras, microscopios, rayos x, abrebocas, y lámparas LED de última generación, entre otros. Así también los tratamientos dentales, el uso del láser y las cirugías han mejorado en cuanto al uso y los materiales restaurativos como la resina, los cuales han ido evolucionando (ver Figura 5).



*Figura 5.* Cronología del desarrollo de las resinas. Tomado de “Acta odontología venezolana,” por D. Rodríguez y N. Pereira, 2007. Recuperado de [http://www.actaodontologica.com/ediciones/2008/3/evolucion\\_tendencias\\_resinas\\_compuestas.asp](http://www.actaodontologica.com/ediciones/2008/3/evolucion_tendencias_resinas_compuestas.asp)

Según DT Latinoamérica (2014), existe otra tendencia en la región hacia el uso de tecnología biológica no invasiva cuyo objetivo es usar una tecnología libre de químicos tóxicos, maquinas livianas y silenciosas, con menor consumo de energía. Por otro lado, el uso de tecnologías de información es una herramienta fundamental para el manejo de la organización ya que a través de ellas se puede administrar la atención a los pacientes, guardar el historial y tener la información disponible logrando una ventaja la cual se puede utilizar para brindar un servicio más cercano al paciente es decir personalizado, también el uso de un *software* que permita administrar la información contable, logística de Dr. Sonrisa. En la actualidad existen sistemas de información disponibles que permiten gestionar de manera integrada los procesos de la organización.

El uso de tecnología de punta en servicios médicos y dentales en Perú, junto con servicios de valor agregado, ha atraído a pacientes extranjeros. Esto ha causado que desde el año 2010, y como se mencionó en el Capítulo I, las clínicas dentales peruanas atiendan a turistas extranjeros, atraídos por la alta calidad y los bajos precios (Cóndor, 2015). Los precios que se cobran en el Perú por servicios de salud oral llegan a ser hasta tres veces menores a los de sus países de origen, por lo que llegan entre 20,000 y 30,000 pacientes por año (Chumpitaz, 2013).

En este análisis se han identificado tres oportunidades, las cuales se detallan a continuación:

- Innovación tecnológica en tratamientos odontológicos y disponibilidad de equipos e instrumentos de última generación.
- Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión del negocio, uso de la tecnología de la información para personalización del servicio al cliente.
- Llegada de turistas extranjeros para recibir servicios odontológicos, por su alta calidad y menor costo que en sus países de origen.

Asimismo, se ha identificado la siguiente amenaza:

- La tecnología cambia rápidamente, lo que demanda inversión constante.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El Ministerio del Ambiente es la entidad reguladora que brinda los lineamientos para el desarrollo sostenible. Las organizaciones dentales no deben ser ajenas a estos lineamientos y Dr. Sonrisa debe tener en consideración la conservación del medio ambiente, por la misma naturaleza del negocio ya que éstas generan residuos sólidos. Es decir, que es necesario manejar apropiadamente los desechos médicos, donde muchos de ellos tóxicos, así como también reducir el uso de rayos X por la generación de radiación, el uso de mercurio, y hacer un uso eficiente de la iluminación.

Se ha identificado la siguiente amenaza:

- Tendencia global de estandarización de los procesos clínicos lo cual conlleva a la reducción de la oferta frente a otros mercados.

### **3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas presentes para Dr. Sonrisa (ver Tabla 3). La MEFE de Dr. Sonrisa cuenta con 11 factores determinantes de éxito, de los cuales seis son oportunidades y cuatro amenazas. El valor promedio ponderado es de 2.30, el cual se sitúa por debajo del promedio, indicando que hay poco aprovechamiento de las oportunidades y que no se está respondiendo adecuadamente para neutralizar las amenazas.

### **3.3 Dr. Sonrisa y sus Competidores**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permitirá ejecutar el análisis competitivo y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias.

Tabla 3

*Matriz Evaluación de Factores Externos*

Factores externos clave		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	El nivel socioeconómico C presenta alto potencial de crecimiento, con capacidad de consumo y mayor gasto en productos y servicios de belleza	0.13	3	0.39
2	Reformas y simplificación administrativa de los gobiernos locales que favorecen el crecimiento de los negocios, fomentando la libre competencia	0.06	1	0.06
3	Crecimiento demográfico, incremento de la población en la zona Norte de Lima	0.09	3	0.27
4	Innovación tecnológica en tratamientos odontológicos y disponibilidad de equipos e instrumentos de última generación	0.06	2	0.12
5	Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión del negocio, uso de la tecnología de la información para personalización del servicio al cliente	0.05	1	0.05
6	Incremento de las inversiones, gracias al crecimiento económico de la zona Norte de Lima y del poder adquisitivo de la población	0.09	4	0.36
7	Llegada de turistas extranjeros para recibir servicios odontológicos, por su alta calidad y menor costo que en sus países de origen	0.10	4	0.40
		0.58		1.65
Amenazas				
1	Desaceleración del crecimiento económico	0.10	1	0.10
2	Entorno político poco estable y desorganizado	0.09	1	0.09
3	La tecnología cambia constantemente, lo que demanda inversión constante	0.13	2	0.26
4	Tendencia global de estandarización de los procesos clínicos lo cual conlleva a la reducción de la oferta frente a otros mercados	0.10	2	0.20
		0.42		0.65
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

*Nota.* Los valores del puntaje tienen los siguientes significados: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

El modelo de Porter considera las siguientes fuerzas como las que conducen la competencia de una industria: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) ingreso potencial de nuevos competidores y (e) rivalidad entre empresas competidoras. Para efectos



del análisis de las clínicas dentales Dr. Sonrisa, se ha considerado relevantes las fuerzas y participantes que se detallan más adelante.

### **3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

Al analizar a los proveedores, se debe considerar que el modelo de gestión de Dr. Sonrisa, bajo la franquicia Multident Norte, consiste en proveer el equipamiento básico, así como el local donde se realizan las prestaciones. Mientras que cada empresa unipersonal (profesionales odontológicos) costea todos los demás gastos que se generen en la atención dental, tales como: (a) materiales dentales, (b) instrumental, (c) computadoras y (d) remuneraciones que genere sus asistentas dentales.

Por lo tanto, al referirse a los proveedores de Dr. Sonrisa, se hace referencia básicamente a: (a) los profesionales odontólogos; (b) proveedores de equipamiento básico para clínicas dentales; (c) propietarios de los locales donde se ubican ya que son alquilados; y (d) contratistas que realizan la implementación de la infraestructura, así como proveedores que brindan servicios generales y de mantenimiento.

Los profesionales odontólogos, son proveedores sobre los que se tiene poder medio debido a que se les brindan centros de trabajo con toda la infraestructura necesaria para ejercer su profesión. Sin embargo, para Dr. Sonrisa continuar abriendo sedes bajo este nombre implica generar presencia para una marca que no es propia y pago de mayor cantidad de regalías.

En el caso de los proveedores que brindan equipamiento básico de clínicas, hay en el mercado los que ofrecen equipos nacionales y los que comercializan equipos importados. De acuerdo con la coyuntura económica, por el incremento en el precio del dólar, la demanda por equipos importados ha disminuido y con ello se ha generado un mayor poder de negociación para Dr. Sonrisa. Según un plan de negocio elaborado por la Universidad de Piura (2013), los proveedores tienen cierto poder debido a que existen pocas empresas de que suministran

equipos médicos odontológicos además de que los productos por cada grupo son diferenciados.

En relación a los locales, estos se ubican en zonas de alto crecimiento lo que genera riesgo de incremento en el canon de arrendamiento al momento de cerrar las negociaciones para nuevos locales o renovación de los contratos vigentes. Por otro lado, existen numerosas empresas que pueden brindar servicios de infraestructura, mantenimientos y servicios generales lo que hace que Dr. Sonrisa tenga mayor poder de negociación, pudiendo elegir entre varias empresas y seleccionar las opciones por precio, así como por calidad en los productos y servicios, de acuerdo a su conveniencia. Además, de que no hay costos asociados al cambio de proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo para equipos e insumos y medio para los odontólogos y los propietarios de los locales que se arriendan. Las fuentes de poder de negociación de proveedores más importantes son las que siguen:

- El número de profesionales odontólogos en el mercado.
- Grado de concentración de los proveedores de equipos.
- Nivel de diferenciación de los productos brindados por los proveedores.
- Nivel de demanda de locales comerciales en la zona.
- Grado de concentración de proveedores de servicios generales.

Los factores claves de éxito son los siguientes:

- Prestigio de los profesionales odontológicos.
- Nivel de comercialización de la zona donde se ubican los locales.

### **3.3.2 Amenaza de nuevos competidores**

Los competidores son básicamente los profesionales que buscan entrar en el mercado de forma independiente o asociada, es decir más de un profesional. El impacto de la entrada de nuevos competidores dependerá en gran medida de la disponibilidad de capital que puedan

tener para implementar un centro odontológico con las características de calidad y comodidad que ofrece Dr. Sonrisa, la experiencia reconocida en el rubro por la calidad de servicio y por último las exigencias legales para el ingreso.

En relación a los requisitos de capital, los costos operativos de ingreso para profesionales independientes son relativamente altos, se requiere de una importante inversión de capital. Según Linares (2011), en su evaluación sobre la gestión de un consultorio dental, considera una inversión inicial de aproximadamente US\$ 70,000 y se recuperaría en dos años por lo menos, por lo que la falta de capital disminuye la capacidad de ingreso como competencia.

Por otro lado, se logra identificar que el prestigio de las marcas es una barrera importante para cualquier proyección de ingreso en el mercado y análisis de viabilidad de una empresa dental. Estas buscan competir contra esas marcas ya consolidadas generando un mayor tiempo de retorno en la inversión de cualquier entrante y disminuyendo su capacidad de éxito en el corto o mediano plazo, al menos que tenga capacidad financiera para cubrir sus costos fijos al inicio, visibilidad de las clínicas en avenidas principales y/o facilidad para construir su cartera de clientes. La diferenciación de los servicios en este rubro asociado a experiencia y calidad, también forman parte de la barrera definida por el peso de la marca en el mercado.

Por último, si bien en términos generales las políticas del gobierno se convierten en una puerta de entrada ya que La Ley de Modernización de la Seguridad Social y los requisitos para ser incorporados a la SUNASA facilitan el ingreso de una empresa nueva en este mercado (Universidad de Piura, 2013); los niveles de requerimiento del ente regulador se están incrementando tal como se muestra en la revista del colegio de odontólogos. Esto crea una barrera de ingreso para profesionales que no tengan mucha experiencia o seriedad en el desarrollo de sus funciones (Colegio Odontológico del Perú, 2015).

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es media ya que hay posibilidades de que se abran nuevos consultorios odontológicos, pero los mismos no tendrán el mismo reconocimiento en el mercado que actualmente poseen las principales franquicias. Las barreras de entrada más importantes son las siguientes:

- Alto requerimiento de inversión inicial.
- Periodo de retorno de la inversión (mayor a dos años).
- La importancia de las marcas existentes y prestigio comprobado.
- Incremento en la supervisión por parte de los entes reguladores

Los factores claves de éxito son los que siguen:

- Reconocimiento de marca.
- Disponibilidad de recursos para invertir (capital).
- Disponibilidad de equipamiento y tiempo de atención.
- Prestigio de los profesionales odontológicos.

### **3.3.3 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes son los pacientes que requieren atención dental en el rango de menor a mediana complejidad y que no cuentan con cobertura de seguro médico dental. Además, viven o trabajan cerca de la zona de alguna de las sedes.

Se considera que en los servicios odontológicos o bucales no hay poder de negociación de los clientes, pues su principal objetivo es apostar por la calidad, seguridad e innovación tecnológica con la que se les realiza el servicio sin buscar un menor precio (Universidad de Piura, 2013). Esta afirmación es discutible, ya que los clientes podrían preferir un mejor precio sacrificando en cierta medida la seguridad y calidad.

Por esta razón, se podría considerar que uno de los factores más cambiantes dentro de este rubro es el poder de negociación de los clientes. La existencia de una variedad de clínicas odontológicas y consultorios dentales les permite obtener propuestas de servicios con

precios más accesibles que están disponibles en el mercado, lo cual incrementa su capacidad para discriminar el costo beneficio de sacrificar calidad por precio. Este efecto genera que los pacientes obliguen a las empresas a bajar sus precios ofreciendo la misma calidad, lo que también impacta en la rentabilidad del sector (Colegio Odontológico del Perú, 2015).

Considerando lo mencionado anteriormente, no solo es importante ofrecer calidad, experiencia, seguridad y comodidad, es decir, fidelizar a los clientes a través de una atención personalizada basada en la rapidez y asesoramiento en el servicio; sino que debe ser con precios que sean competitivos en el mercado. El poder de negociación lo tiene la empresa y no el cliente, en base a conocimiento técnico especializado de los odontólogos, que indican el tratamiento a seguir.

Las fuentes más importantes del poder de negociación de los clientes son las que siguen:

- Grado de información en relación a los costos y la calidad.
- Diversidad de opciones de precio y calidad de servicios en el sector.
- Acceso a servicios sustitutos.
- Capacidad de diferenciación de servicios y habilidades distintivas de cada empresa (fidelización)
- Aplicación de seguro médico para sus atenciones.

Los factores claves de éxito son los que se exponen a continuación:

- Seguridad y calidad de servicio al cliente (fidelización)
- Transparencia y seguridad hacia el cliente (fidelización)

### **3.3.4 Amenazas de productos sustitutos**

En líneas generales, el sector odontológico se divide en diferentes especialidades las que orientan al paciente a elegir una u otra dependiendo del tratamiento que necesiten realizarse. Sin embargo, los diferentes tratamientos que hay usan los mismos procedimientos

por lo que no cabría la posibilidad de sustitutos. Sin embargo, se ejerce la profesión de forma empírica, donde personal sin colegiatura no habilitados para ejercer esta profesión como técnicos dentales, higienistas dentales, laboratoristas, estudiantes universitarios realizan las funciones de odontólogo de forma ilegal formando la oferta de productos sustitutos a un considerable menor costo.

La amenaza de servicios sustitutos es baja y las fuentes más importantes de dicha amenaza son las siguientes:

- Los precios ofrecidos por la odontología ilegal.
- La tendencia de los clientes (poca lealtad del cliente, pocos ingresos).
- Rigurosidad de las normas en el ejercicio de la profesión

Los factores claves de éxitos son los que siguen:

- Reconocimiento de marca.
- Transparencia y seguridad hacia el cliente (brindarles información)

### **3.3.5 Rivalidad entre empresas competidoras**

La competencia dentro del sector odontológico se ha venido intensificando en los últimos años. Botetano y Ascanoa (2013) indicaron que la densidad de nuevos odontólogos según ubicación del consultorio sitúa a Los Olivos como uno de los que posee la mayor densidad (3.9%). El incremento en la competencia intensifica la rivalidad entre los consultorios lo que genera mayores costos en la búsqueda de obtener mayor número de pacientes afectando a los precios y por consiguiente la rentabilidad (Linares, 2011).

Existe gran cantidad de empresas prestadoras de servicios dentales que buscan un posicionamiento como marca. Sin embargo, solo algunas poseen prestigio, lo cual se puede llegar a lograr a través de una estrategia cónsona de marketing y presencia en distintos puntos. Debe mencionarse que Multident cuenta con 35 locales, bajo el modelo de franquicia (Movistar, 2015), donde Dr. Sonrisa es el franquiciante más grande con seis ubicaciones.

Otra cadena relevante a nivel nacional es Cerdent, con 11 clínicas en Lima y Callao más cinco sedes en provincias, expansión que ha logrado también a través del modelo de franquicia (Cerdent Perú, 2016).

La rivalidad entre los competidores es alta, compitiendo a través de campañas de publicidad y con promociones, así como también compiten ofreciendo diversidad de precios, especialmente en segmentos populares donde los clientes son más sensibles al costo. Las fuentes más importantes del grado de rivalidad de la industria son las que siguen:

- Niveles de concentración y presencia de los centros odontológicos y consultorios.
- Tasa de crecimiento del sector en la zona.
- Costos fijos y precios al cliente.
- Niveles de capacidad instalada (capacidad de atenciones paralelas).
- Márgenes de rentabilidad y cobertura de costos financieros.
- Diferenciación competitiva (calidad y costo ofrecidos).

Los factores claves de éxitos son los siguientes:

- Prestigio de los profesionales odontólogos
- Nivel de comercialización de la zona donde se ubican los locales
- Reconocimiento de marca
- Control de precios y rentabilidad.
- Participación de mercado o cantidad de clientes.
- Capacidad instalada.
- Transparencia y seguridad hacia el cliente.

### **3.4 Dr. Sonrisa y sus Referentes**

Dr. Sonrisa ha estado enfocada en un segmento geográfico, al atender en el cono norte de Lima Metropolitana, brindando servicios dentales de menor a mediana complejidad a pacientes que no tienen cobertura de ningún tipo de seguro médico dental. Brinda servicios a

personas que habiten o trabajen en la zona, principalmente Comas, Los Olivos, Bella Vista y San Martín, por lo que la competencia directa son las clínicas o dentistas que se ubiquen dentro de los límites de las principales avenidas en relación a la ubicación de cada local de Dr. Sonrisa.

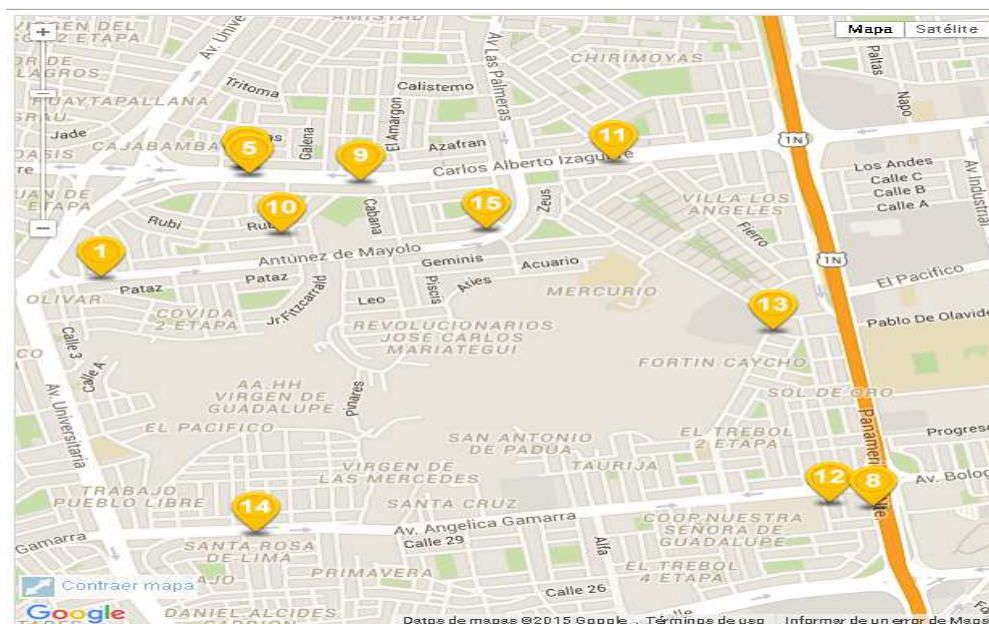
En el distrito de los Olivos, Dr. Sonrisa inició sus operaciones en el año 2007 y actualmente cuenta con competidores, tanto clínicas como dentistas particulares. Estos están principalmente concentrados en las avenidas colindantes a donde se encuentra ubicado el local, en la Tabla 4 y la Figura 6 se muestra la relación de los 10 competidores más cercanos y su ubicación respectivamente. Pero en vista de que se desea lograr una expansión a nivel nacional, es importante considerar competidores como Cerdent Perú, previamente descrito.

Tabla 4

*Principales Competidores según Ubicación Geográfica – Los Olivos*

<b>Clínica dental</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nº Ref. Gráfico</b>
Multident Los Olivos	Av. Carlos Izaguirre, 691 - (a 2 cdas. de Metro Panam. Norte), Los Olivos	11
Mundo Dental Clínicas Odontológicas	Av. Santiago Antúnez de Mayolo, 1543, Los Olivos	1
Centro Dental San José	Av. A. de Mayolo, 1008 - Dpto. 301, Los Olivos	2, 4
Clínica Odontológica Pediátrica Ruiz	Sede central: Av. Carlos Izaguirre 1107, Los Olivos	5
Clínica Odontológica Acsadent	Av. Carlos Izaguirre, 1304, Los Olivos	6, 7
Lumident	Av. Alfredo Mendiola, 2109 - Frente C.C. Lima Norte , Los Olivos	8
Healthy Dent	Av. Carlos Izaguirre, 1149 , Los Olivos	9
Bazan Asencios Rosario	Jr. Hualcan 1211 , Los Olivos	10
Bernardo Asto Cesar	Jr. Isac Newton, 2150 , Los Olivos	12
Clínica Dental Interdent	Av. Angélica Gamarra, 1495 , Los Olivos	14
La Casa del Dentista	Av. Antúnez de Mayolo 924-A	15





*Figura 6.* Ubicación geográfica de clínicas y dentistas en Los Olivos. Tomado de “Dentista en Los Olivos, Lima,” por Páginas Amarillas, 2015. Recuperado de <http://www.paginasamarillas.com.pe/buscar/los-olivos/q/dentista>

En el distrito de Comas, Dr. Sonrisa, bajo la marca Multident Norte, inició operaciones en el año 2008, y en el 2010 decidió ingresar al distrito de Bellavista, colocando una clínica con siete unidades dentales totalmente equipadas. Finalmente, en el año 2012 decide ingresar al distrito de Pro, donde Dr. Sonrisa inició sus operaciones con ocho unidades dentales adicionales.

En cuanto a los referentes se han seleccionado dos empresas españolas, ya que como se mencionó en el Capítulo I, este país lidera el desarrollo de las clínicas dentales y en especial de aquellas que son franquicias. Vitaldent es uno de los principales ejemplos de franquicias en el sector de la salud bucodental, iniciando su expansión en el año 1997. Es la red de clínicas dentales más grande de España, con 434 centros (“Las clínicas dentales invaden España”, 2014).

Vitaldent trabaja con el sistema de unidades profesionales independientes, donde cada dentista tiene una empresa que brinda servicios. Ofrecen gran variedad de servicios dentales, tales como (Vitaldent 2016): (a) implantología (b) prótesis dentales (c) ortodoncia (d)

ortodoncia infantil, (e) carillas estéticas, (f) estética dental, (g) limpieza dental avanzada, (h) periodoncia, (i) endodoncia, (j) halitosis, (k) caries, y (l) antirronquido. Gracias a su capacidad financiera pueden renovar equipos con frecuencia, brindando tecnología digital a sus pacientes para mejor diagnóstico y tratamiento.

Dentix es una cadena de clínicas dentales que no ha adoptado el modelo de franquicia, promocionando esto como una ventaja al brindar mejor servicio a sus clientes, aunque el propietario reconoce que es una limitación para el crecimiento. Fue fundada en el año 2010 por un odontólogo, quien inició con 50 empleados distribuidos en cuatro clínicas. En la actualidad tiene 80 locales, contratando a más de 1,400 personas. Sus ventas superaron los Euros 200 millones en el año 2014 (“Las clínicas dentales invaden España”, 2014). Uno de sus factores diferenciadores es que trabajan con equipos multidisciplinarios, involucrando distintas ramas de la odontología para dar atención simultánea al paciente. Ofrecen servicios de: (a) implantes dentales, (b) ortodoncia, (c) periodoncia, (d) endodoncia, (e) estética dental y (f) prótesis dental (Dentix, 2016).

### **3.5 Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial**

Según D'Alessio (2013), en la MPC se identifican a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

En lo que respecta al sector odontológico, se han considerado como competidores al Centro Dental San José y a Cerdent Perú, el primero por tener dos locales en la misma área de influencia que Dr. Sonrisa y el segundo porque se ha expandido a través de franquicia y tiene 16 centros de atención a nivel nacional. Según los pesos y valores otorgados a cada uno

de los factores claves de éxito, se puede observar en la Tabla 5 que la principal debilidad de Dr. Sonrisa está en la marca, ya que se ha dado a conocer como Multident y no como Dr. Sonrisa, porque su marca propia no es todavía reconocida en el mercado. La empresa tiene importantes fortalezas, entre menores y mayores, como son la disponibilidad de capital y el prestigio de los médicos odontólogos,

Tabla 5

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

		Dr. Sonrisa (Multident Norte)			Centro Dental San José		Cerdent Perú	
	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Prestigio de los profesionales odontológicos	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
2	Disponibilidad de recursos para invertir	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
3	Disponibilidad de equipamiento y tiempo de atención	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28
4	Nivel de comercialización de la zona donde se ubican los locales	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Reconocimiento de marca	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24
6	Seguridad y calidad de servicio al cliente	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7	Transparencia y seguridad hacia el cliente	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
8	Control de precios y rentabilidad	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
9	Participación de mercado	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
10	Uso de la capacidad instalada	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Total		1.00		2.79		2.98		3.16

A partir del análisis de los referentes se ha elaborado la Tabla 6, que corresponde a la Matriz Perfil Referencial (MPR) donde se compara la situación de Dr. Sonrisa con la de Vitaldent y Dentix, ambas empresas españolas. Se observa que las dos empresas extranjeras superan a Dr. Sonrisa, principalmente por el tamaño de su cartera de clientes, la tecnología que incorporan y su amplia capacidad instalada. Solamente presentan debilidad mayor en lo que se refiere a su nivel de comercialización en la zona donde se ubican los locales, pero en

el caso de Vitaldent esto podría superarlo fácilmente en caso de conceder una franquicia para operar en el cono norte de Lima Metropolitana.

Tabla 6

*Matriz Perfil Referencial*

		Dr. Sonrisa (Multident Norte)			Vitaldent		Dentix	
	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Prestigio de los profesionales odontológicos	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
2	Disponibilidad de recursos para invertir	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
3	Disponibilidad de equipamiento y tiempo de atención	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
4	Nivel de comercialización de la zona donde se ubican los locales	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5	Reconocimiento de marca	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
6	Seguridad y calidad de servicio al cliente	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
7	Transparencia y seguridad hacia el cliente	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
8	Control de precios y rentabilidad	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
9	Participación de mercado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
10	Uso de la capacidad instalada	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
Total		1.00		2.79		3.52		3.65

### 3.6 Conclusiones

Sobre el análisis externo realizado, se concluye que Dr. Sonrisa no está aprovechando las oportunidades que se puede lograr del crecimiento de la población de la zona norte de Lima, así como los nuevos estilos de vida que está adoptando esa zona, quienes en la actualidad se preocupan más por su salud y están al tanto de los tratamientos dentales que se van innovando en el tiempo y los cuales permiten ofrecer al paciente un servicio de mejor calidad con tecnología que sirve de soporte para el manejo de la organización. Por otro lado, no está neutralizando adecuadamente sus amenazas ya que el país se encuentra en

desaceleración económica. Por consiguiente, Dr. Sonrisa debe invertir constantemente en cuanto al aspecto tecnológico con equipos de punta y responder adecuadamente a la tendencia de estandarización de los tratamientos dentales que reducen la oferta frente a otros mercados.

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

El análisis interno contribuye a lograr una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo decisivo en este análisis es poder identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para la organización. Las dos herramientas que se emplean en la evaluación interna son el análisis AMOFHIT y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

### **4.1 Análisis Interno AMOFHIT**

#### **4.1.1 Administración y gerencia (A)**

Según D'Alessio (2013), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Dr. Sonrisa está conformado por un equipo administrativo central, quien determina los objetivos y direcciona el funcionamiento de la empresa y personal administrativo en cada una de sus seis sedes, quienes se encargan de ejecutar las directivas e indicaciones de la administración central.

La parte clínica está conformada por 30 cirujanos dentistas quienes a través de sus empresas unipersonales brindan la atención dental a los pacientes. Asimismo, el área de administración cuenta con un manual de organización y funciones y procesos administrativos, así como las políticas internas. El sistema de gestión es del tipo democrático, ya que el líder fomenta la participación activa de sus miembros, de acuerdo a la estructura organizacional que se presenta en la Figura 7. Se observa que en cada sede hay un responsable y de él dependen dos personas, una encargada de la recepción y otra del servicio y mantenimiento.

Dr. Sonrisa, para realizar sus operaciones cuenta con el Certificado de Acreditación en Servicios de Salud (DIGESA), y certificación emitida por la Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID). Sin embargo, no cuenta con un programa de responsabilidad social establecido. Pero, participa activamente en apoyo social a solicitud de

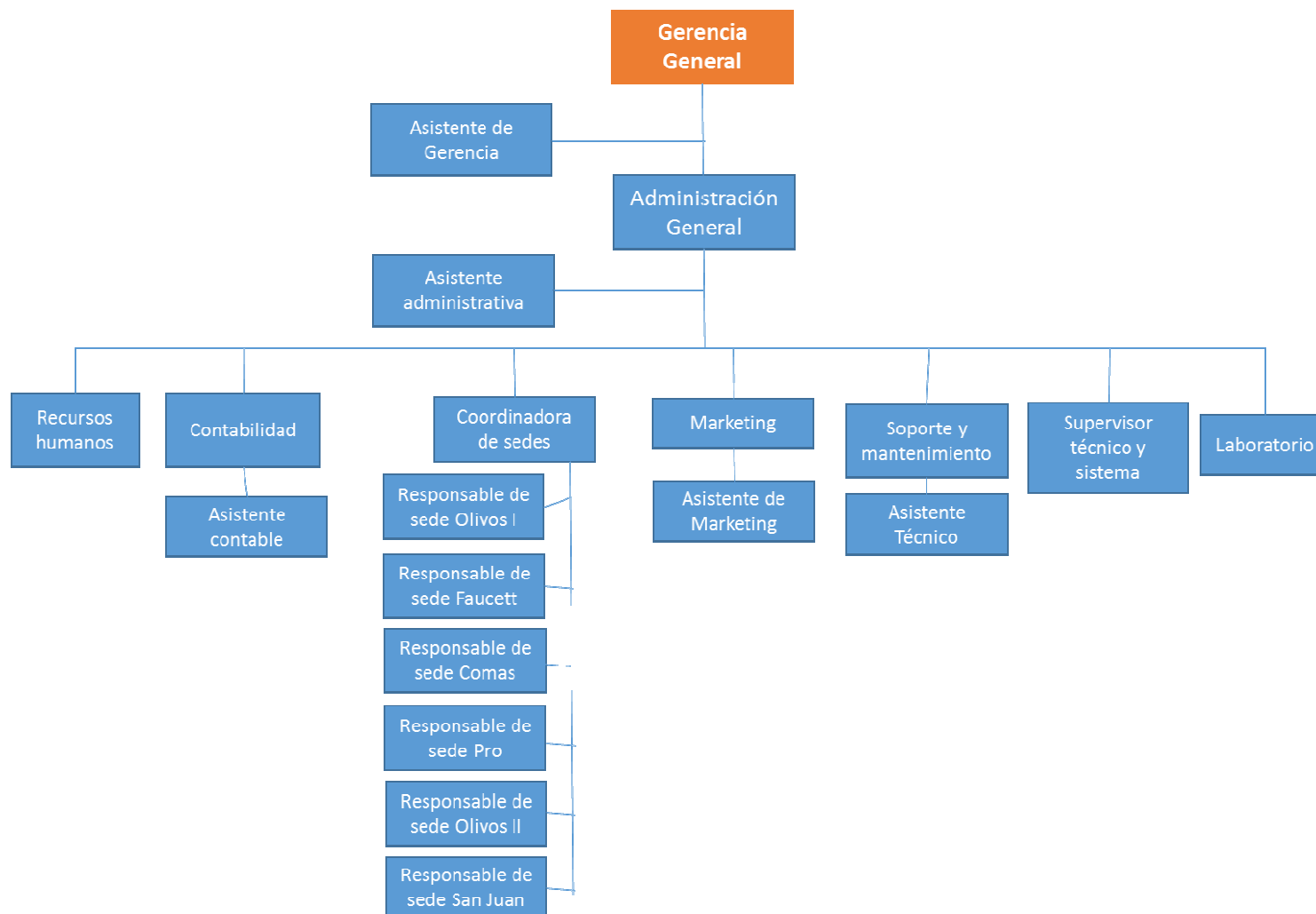


Figura 7. Estructura organizacional de Dr. Sonrisa.

la comunidad en servicios gratuitos de odontología. Dentro de las fortalezas de la gestión administrativa destaca el hecho de que la estructura organizacional y las funciones se encuentran claramente definidas. Una debilidad muy importante se presenta en lo referente a estrategia, ya que Dr. Sonrisa no tiene definido un plan estratégico, y desarrolla un proceso de planeamiento informal. Pese a esto, la organización cuenta con una misión, visión, y objetivos, pero los mismos no son adecuados en cuanto a su formulación.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Según D'Alessio (2013), el marketing enfocado en la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Por consiguiente, este concepto se puede relacionar con la organización. Para ello se aplicará el análisis de las 4Ps del mercado: (a) producto, (b) precio, (c) plaza, y (d) promoción.

**Producto.** La oferta de servicios de salud en las clínicas es amplia y diversificada, guardando relación con los estratos socioeconómicos que se atienden. El servicio incorpora avances tecnológicos, y la planta médica y asistencial tiene la formación apropiada para atender a los pacientes. En la oferta se incluye atenciones ambulatorias y emergencias, complementados con laboratorios clínicos, y exámenes auxiliares.

Dr. Sonrisa, a través de la marca Multident, brinda atenciones dentales de menor a mediana complejidad a pacientes que no tienen cobertura de ningún tipo de seguro médico dental. Cabe definir que los pacientes que requieren tratamientos dentales de alta complejidad son aquellos que necesitan intervención quirúrgica en general, con implicancias de equipamiento especializado y de emergencia, como es en el caso de cirugías a nivel de maxilares. La relación de tratamientos dentales de baja y mediana complejidad podría definirse a continuación en la Tabla 7.



Tabla 7

Detalle Tratamientos Dentales de Baja y Mediana Complejidad

Examen	Prevención
Examen con odontograma	Sellantes
Modelos de estudio	Aplicación de flúor
Modelos de Encerado Dx	
Set Dx	<b>Operatoria</b>
	Resina chica
<b>Radiología</b>	Resina moderada
Periapical	Resina grande
Bite Wing	Cuellos
Oclusal	Recubrimiento pulpar
<b>Periodoncia</b>	<b>Tratamiento pulpar</b>
Profilaxis + Destartaje	Pulpectomía
Cirugía pre protésica	Pulpotomía
Colgajo por sextante	Endodoncia Ant (incluye 3 Rx)
Ferulización con resina ( por diente )	Endodoncia premolar (incluye 3 Rx)
Raspaje x Sextante	Endodoncia molar (incluye 3 Rx)
Regeneración ósea guiada	
Curetaje por pieza	<b>Tratamiento cosmético</b>
Amputación radicular	Blanqueamiento dental - Casa
Alargamiento de corona clínica ( por piezas)	Blanqueamiento mixto
Peeling gingival	Blanqueamiento directo x pza.
Recuperación de espacio biológico	Corona acrílico termocurado
Injerto de tejido epitelial	Corona acrílico rápido
Injerto de tejido conectivo	Corona metal porcelana
Injerto de Paladar	Corona Metálica
Remodelado Óseo	Corona Vener Ivocron
Cirugía por retracción gingival	Corona Vener porcelana
Gingivoplastia por cuadrante	Corona Iceram (sin metal )
Injerto de hueso y membrana	Puente adhesivo metal porcelana
<b>Cirugía</b>	Férula de relajamiento
Extracción simple ( no incluye caninos ni terceras molares)	Incrustación cerómero
Extracción Moderada ( no incluye caninos ni terceras molares)	Incrustación resina
Extracción c/Infección	Incrustación metálica
Extracción c/Endodoncia	Incrustación porcelana
Exodoncia simple con colgajo	Carilla porcelana
Exodoncia tercera molar simple (si necesita sutura)	Carilla resina
Exodoncia tercera molar semi impactada	Perno fibra de vidrio
Exodoncia tercera molar impactada	Perno metal
Exodoncia tercera molar compleja	Prótesis parcial con wipla
Exodoncia caninos retenidos	Prótesis parcial removible
Operculectomía tercera molar	Prótesis total
Operculectomía diente retenido	Rebasado
<b>Implantes</b>	Atache
Fase Quirúrgica :	Tratamiento de emergencia
Implantes Neobiotech	Eugenato
Implante Mis	Apertura cameral
Implante Bio – Horizons	Drenaje de absceso
Carga inmediata	Sutura
Levantamiento de seno maxilar (Tec. de Summer)	Cementación de prótesis
Levantamiento de seno maxilar (ventana lateral)	Reparación de prótesis por diente
Injerto en bloque de mentón, rama	Reparación de prótesis ( Rotura )
Fase Protésica: (precios variables de acuerdo al tipo de material)	<b>Ortodoncia</b>
Corona metal porcelana	Brackets metálicos :
Corona Imax	Cuota inicial
Pilar (*)	Cuota mensual
Sobre dentadura	Contención
Prótesis híbrida	Arco lingual
Laboratorio :	ATP
Implante	Brackets estéticos :
Neobiotech	Cuota Inicial - Normal
Mis	Cuota Inicial - Especiales
Bio – Horizons	Cuota Mensual
Pilar	Contención
Neobiotech	<b>Otros aparatos</b>
Mis	Hayrax
Bio – Horizons	Bionator
	Arco extraoral
	Mentonero
	Micro implantes
Corona	Mantenedor de espacios
metal porcelana	Reposiciones :
Imax (similar a una corona de iceram pero en implantes)	Brackets metálicos

Por otro lado, cabe precisar que el principal mercado consumidor de los servicios son aquellos pacientes que viven o trabajan cerca de la zona de implementación de las clínicas dentales. Las personas que cuentan con seguro dental a través de empresas prestadoras o aseguradoras, no son excluidas de atención, pues a través de la organización se puede canalizar la atención de dichos pacientes, pero no constituyen el mercado meta primario.

En Dr. Sonrisa hay un entendimiento claro que la oferta de valor básica debe centrarse en tres puntos claros que el mercado demanda: (a) calidad en los tratamientos dentales, que deben ser buenos y perdurables en el tiempo, además de procesos dentales que abarcan obturaciones con resinas, ionómeros y diversos tratamientos adhesivos estéticos, dichos tratamientos constituyen una demanda considerable de los pacientes; (b) tratamientos oportunos a tiempo, tanto los pacientes nuevos y antiguos requieren la atención oportuna de sus diversas necesidades dentales. Para eso se deben definir los tipos de pacientes que acuden a nuestro servicio dental teniendo como variable el factor tiempo; y (c) profesionales especialistas, el perfil requerido son egresados de las facultades dentales de las siguientes universidades: Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Federico Villareal, Universidad San Martín de Porres; se basa, en que la estructura curricular en las facultades mencionadas, son consideradas por la gerencia con óptimas para la formación de nuevos cirujanos dentistas, Las otras universidades tienen facultades de odontología con muy pocos años de formación o carentes de infraestructura especializada.

El uso de la marca Multident en un inicio representó una gran ventaja para Dr. Sonrisa, ya que al contar con una sola sede tenía una presencia más amplia, gozando de los beneficios de una marca reconocida por los limeños. Pero en la medida en que se ha expandido, consideran que en lugar de haber desarrollado su propia marca lo que se ha hecho es contribuir al prestigio de Multident y a su posicionamiento como servicios odontológicos

de calidad en el cono norte. En lugar, de haber desarrollado una marca propia. En este momento, donde los accionistas desean expandirse a otras ciudades del Perú es el momento oportuno para considerar si se seguirá bajo la figura de franquiciado o si por el contrario se creará una marca propia.

**Precio.** La empresa se ha enfocado en alta calidad y es por ello que ha decidido en el pasado cobrar precios iguales (o mayores) a los de la competencia. Además, la marca Multident, que se ha utilizado hasta la fecha, es la que establece los precios, en base a esta calidad antes mencionada y a su presencia en el mercado por más de 20 años. La lista de precios es previamente establecida y los mismos están estandarizados, entre los cuales se incluyen los pacientes que demandan tratamientos de ortodoncia (*brackets*) que en términos de cantidad y facturación son una potencial fuente de ingresos para la empresa. El tipo de materiales *brackets*, adhesivos, alambres y distintos aparatos suelen ser de origen brasilero pues, las empresas fabricantes han ingresado al mercado con precios muy competitivos, al mismo tiempo que ofrecen insumos de calidad. Tal como se muestra en la Figura 8, los tratamientos de obturaciones dentales, estética y la colocación de *brackets* constituyen la mayor demanda de servicios y el tema de asegurar el adecuado uso de materiales exigidos por la administración central es vital.

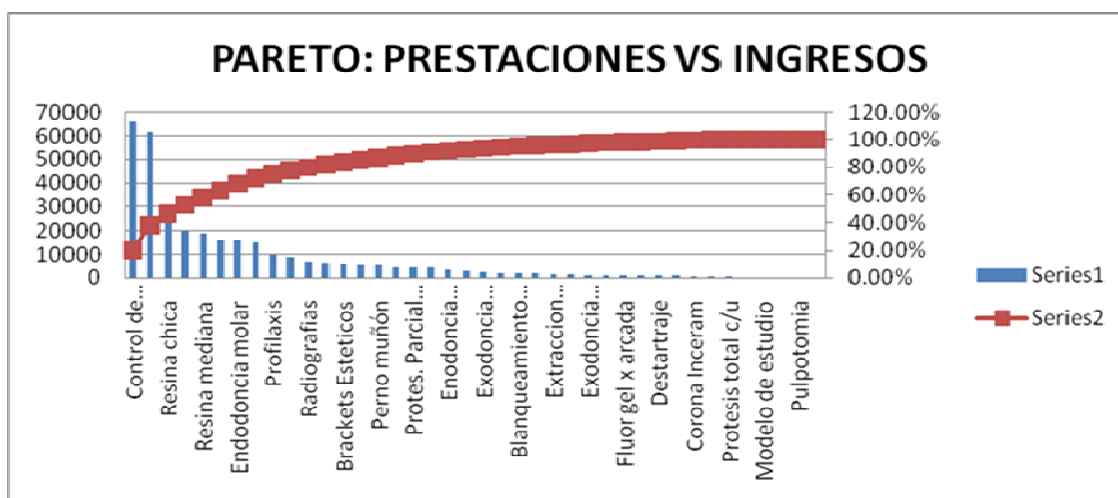


Figura 8. Distribución de la demanda en Multident Norte (enero/marzo 2013).

**Plaza.** Está enfocada a clientes ubicados principalmente en el cono norte de Lima Metropolitana, dado que es un sector en crecimiento y aún hay una demanda insatisfecha, también con una tendencia de implementar nuevas clínicas. Los pacientes por lo general son jóvenes y jóvenes adultos, de ambos géneros y que no cuentan con un seguro. Las sedes de atención están ubicadas en los distritos de Los Olivos, Comas, y Bellavista.

La especialización de los cirujanos dentistas responde a que el mercado se va desarrollando y por lo tanto va demandando una mayor profesionalización de sus ofertantes. Especialmente en tratamientos donde se debe de minimizar y reducir al máximo los posibles errores humanos, como en el caso de la Ortodoncia, la Cirugía, la Estética y los tratamientos de Endodoncias. Se han identificado distintos tipos de pacientes que acuden al servicio dental teniendo como variable el factor tiempo. En la Tabla 8 se muestra un ejemplo de como actualmente la empresa controla el tiempo de espera de cada paciente al momento de ingresar a las clínicas. Como se muestra el tiempo de espera guarda estrecha relación con el momento del día, siendo en las mañanas donde hay menos congestión de pacientes. También el tiempo de espera tiene que ver con los años de antigüedad que tiene la clínica en la zona ya que al incrementar el tiempo de presencia aumenta el número de pacientes y con ello el tiempo que suelen esperar. Aun no se ha categorizado el tipo de paciente mencionado con anterioridad.

Tabla 8

*Relación entre Tiempo de Espera de los Pacientes (no se identifican características) y las Sedes Dr. Sonrisa*

Muestra: Día 13 nov. 2013				
	Los Olivos	Comas	Pro	Bellavista
Turno mañana	5 minutos	3 minutos	3 minutos	3 minutos
Turno tarde	30 minutos	25 minutos	5 minutos	15 minutos
Volumen pacientes (promedio)	40/100	20/40	10/25	20/50

**Promoción.** La empresa paga una tarifa básica a Multident Central por concepto de manejo de publicidad general. Es decir, los montos que aportan todos los franquiciados junto

con la misma empresa Multident van a un fondo que son manejados por Multident. Esta inversión puede ser a través de televisión, radio, revistas o convenios. Por otra parte, Dr. Sonrisa se encarga de manejar la marca Multident a nivel zonal (cono norte de Lima Metropolitana) mediante convenios con institutos, colegios, gimnasios o centros comerciales, entre otros. También la empresa mantiene presencia en redes sociales con inversiones por temporadas. Cabe destacar que el manejo de publicidad es mayor en las zonas donde la facturación aún puede potenciarse debido a la capacidad instalada no trabajada. Este bajo uso se debe a que los pacientes no siempre acuden a sus citas o no terminan los tratamientos, por falta de seguimiento o porque luego de atendida la emergencia deciden hacer un uso distinto de su dinero.

También se ha implementado un sistema que realiza el seguimiento a los clientes a través de mensajes de texto para el control de sus citas programadas. En el local de Los Olivos, en el periodo evaluado se manejó un nivel de capacidad instalada trabajada cercana al 80% especialmente en las tardes, mientras que en las otras sedes nuevas como Pro (distrito Los Olivos) el nivel de capacidad instalada no trabajada se encuentra en el rango de 70 a 90% tal como se muestra en la Tabla 9, con un promedio de 79% lo que equivale a una ocupación del 21%.

Tabla 9

*Capacidad Instalada no trabajada en Sede Pro*

Sede PRO	Unidad 1	Unidad 2	Unidad 3	Unidad 4	Unidad 5	Unidad 6	Unidad 7	Unidad 8
Turno mañana	326	410	320	103	345	358	200	172
Turno tarde	745	654	524	258	474	466	289	201
Total	1,071	1,064	844	361	819	824	489	373
Índice de utilización de unidades (*)	31%	31%	24%	10%	24%	24%	14%	11%

Nota. (\*) 3,480 minutos semanales al 100%.

Según este análisis las actividades de publicidad y *marketing* deben enfocarse en aquellas sedes donde existe aún potencial de crecimiento. Las sedes de Bellavista y Faucett,

manejan también una publicidad regional y zonal con las diversas organizaciones que congregan clientes potenciales para las clínicas.

La venta del servicio dental es efectuada en las instalaciones de la empresa, mediante la interacción paciente-dentista. Esta etapa es una de las más importantes en la cadena de valor, pues si el dentista no logra convencer o satisfacer las primeras inquietudes de los pacientes todo el resto de proceso y las actividades de apoyo no generarían buenos resultados. Para eso los dentistas, llevan periódicamente cursos y charlas programadas por la empresa para afinar el dominio de las diversas técnicas de ventas. A parte de esto, los dentistas manejan una serie de instrumentos que ayudan a efectuar el cierre de sus ventas, tales como computadoras portátiles, *tablets* con información, maquetas, folleterías y boletines especializados.

En la empresa hay una metodología de asignación de pacientes que cumple con lo señalado anteriormente. Destacando también que los materiales dentales deben ser de excelente calidad, basados en la norma que establece la empresa, aunque son comprados por cada unidad prestadora de servicios.

El área de Post Servicio, está monitorizada por el área de *marketing* y actualmente cuenta con un personal exclusivo que maneja el área de *call center*. El personal a cargo se encarga de hacer tres tipos de llamada: (a) pacientes que cumplen años, (b) pacientes que han recibido tratamientos potencialmente incómodos, como colocación de *brackets*, ajustes de *brackets*, extracciones simples o complejas, cirugías mayores y endodoncias, y (c) el tercer tipo de llamada son las llamadas inopinadas a cualquier de los pacientes atendidos el día anterior para realizar un cuestionario y conocer su apreciación del servicio.

En *marketing* y ventas se considera como fortaleza el contar con productos diversificados con precios estandarizados siendo el principal servicio con mayor demanda los tratamientos de obturaciones dentales, estética y la colocación de *brackets*. Además, se

cuenta con servicios tecnológicos para la venta y posventa que contribuyen al control de las citas programadas. Como principal debilidad está el contribuir al desarrollo y fortalecimiento de una marca que no es propia, brindando más a la franquicia de lo que actualmente se recibe de ella.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Según D'Alessio (2013), el área de operaciones es la encargada de realizar los procesos para la producción de bienes y servicios, en los que intervienen las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Además, es el área responsable del 75% de la inversión de la organización, el 80% de su personal, y el 85% o más de sus costos. Requiere el uso de recursos, denominados como las 7M: (a) materiales, (b) mano de obra, (c) maquinaria, (d) métodos, (e) medio ambiente, (f) mentalidad, y (g) moneda.

Analizando estos siete elementos, para que Dr. Sonrisa pueda operar requiere de la incorporación de proveedores dentales y de cirujanos dentistas que cuenten con un determinado perfil de formación profesional y experiencia (mano de obra). Por otro lado, cabe resaltar que todos los profesionales son evaluados por un área de psicología (tercerizada), que se encarga de analizar la personalidad de los cirujanos dentistas y recomendar o no su contratación, a fin de que el perfil psicológico del profesional se adecue o sincronice con los valores de la empresa (métodos).

El suministro del mobiliario, equipo e instrumental del consultorio (maquinaria y medio ambiente) está a cargo de los propietarios de la empresa, pero los materiales dentales utilizados en las curaciones o servicios dentales de los pacientes (materiales) es por cuenta de los cirujanos dentistas contratados. Sin embargo, Dr. Sonrisa señala el tipo de materiales y marca, con los cuales el cirujano dentista tiene que trabajar: (a) 3M de los Estados Unidos, (b) FUJI de Japón, y (c) VOCO de Alemania, entre otros. Los productos de estas marcas son esenciales en los procesos dentales como obturaciones con resinas, ionómeros, y diversos

tratamientos adhesivos estéticos, los cuales constituyen una demanda considerable de los pacientes, por lo que si no se establece un sistema de verificación adecuada de control de materiales e insumos esta demanda se vería afectada, este proceso está a cargo de cada dentista independiente.

Los tratamientos de ortodoncia (*bracktes*) constituyen, en cantidad y en facturación, una potencial fuente de ingresos a la empresa. Los materiales como: *brackets*, adhesivos, alambres y distintos aparatos, los cuales pueden ser de origen brasilero puesto que son productos de calidad a precios muy competitivos. Antes de iniciar el análisis de las fortalezas y debilidades de Dr. Sonrisa, se presenta en la Figura 9 la cadena de valor de la organización, donde se aprecia como la infraestructura que se posee es una fortaleza, con instalaciones para más de 30 empresas individuales en un total de seis sedes. Si bien, el hacer que cada odontólogo maneje su negocio como empresa individual y no como empleado es favorable porque reduce los costos, puede generar problemas de control por lo que debe haber una supervisión permanente.

Una fortaleza de Dr. Sonrisa en el aspecto logístico y de infraestructura se presenta durante la prestación de servicio ya que la empresa no brinda los suministros y materiales con los que se realizan las atenciones a los pacientes. Sino que, cada dentista independiente administra su material el cual está sujeto a estándares definidos por la empresa. Esto le permite a la empresa enfocar sus esfuerzos en gestionar otros aspectos organizacionales, así como optimizar el espacio físico con el que cuenta evitando almacenajes y gestión logística compleja.

La principal debilidad encontrada en la cadena de valor se genera por la dependencia en la capacidad de respuesta de los laboratorios, en términos de rapidez y oportunidad en la atención de los requerimientos. También se encontró que existe una baja tasa de uso de la capacidad instalada en algunas de las sedes.



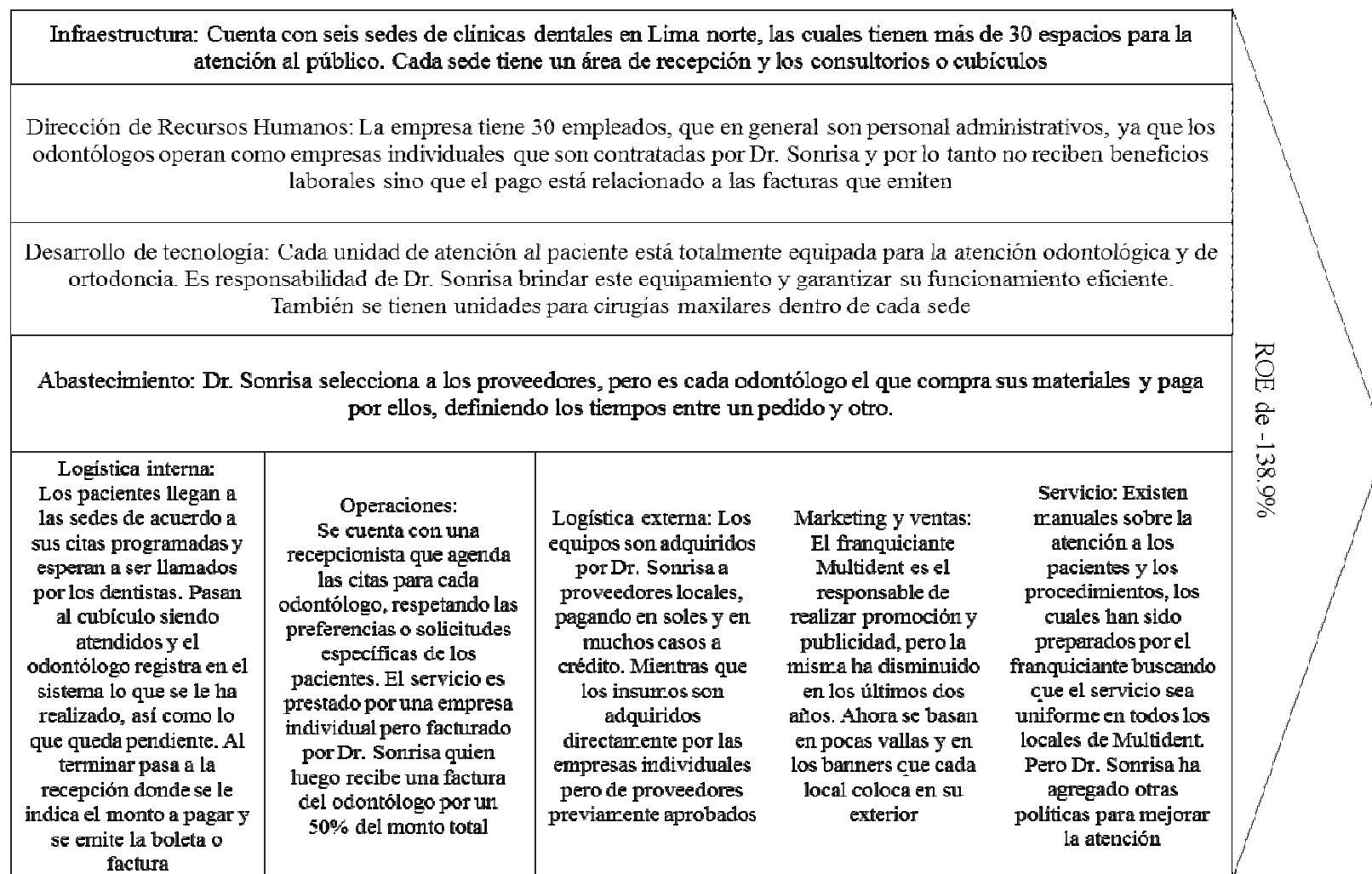


Figura 9. Cadena de valor de Dr. Sonrisa.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Dr. Sonrisa cuenta con un departamento de contabilidad que direcciona y controla los diferentes procesos contables a través de su Contadora General y una Asistente Contable, con el soporte del SIGADENT, que es un sistema contable interconectado, apropiado para consultorios dentales. Este sistema permite centralizar la información financiera y contable relevante, así como también el control de citas, junto con la facturación, presupuestos y pagos, los mismos que son realizados en las cajas de cada sede.

En la Tabla 10 se presenta el estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa, donde se observa que las ventas crecieron en un 35% durante el año 2014, pero a pesar de ello se obtuvieron pérdidas por S/. 472,652. Durante el año 2014 el precio promedio de las atenciones fue de S/.200 brindando un total aproximado de 23,800 servicios.

Tabla 10

*Estado de Ganancias y Pérdidas Dr. Sonrisa, en soles*

	2013	2014
Venta netas	3'523,293	4'761,666
Descuentos o notas de crédito	-	(12,880)
Ventas netas	3'523,293	4'748,786
Costo de ventas	-	(2'141,546)
Utilidad bruta	3'523,293	2'607,240
Gastos de administración	(172,165)	(2'706,948)
Gastos de ventas	(2'924,834)	(173,552)
Utilidad de operación	426,294	(273,260)
Ingresos financieros	-	288
Gastos financieros	(144,075)	(199,680)
Utilidad Neta del ejercicio	282,219	(472,652)
Pérdida	(187,030)	-
Utilidad Neta después de la pérdida	95,189	(472,652)
Participación de los trabajadores	(4,759)	-
Utilidad neta antes de impuestos	90,430	(472,652)
Impuesto a la renta	(27,129)	-
Utilidad neta después de impuesto	63,301	(472,652)
Reserva legal	(6,330)	-
<b>Utilidad neta</b>	<b>56,971</b>	<b>(472,652)</b>

Se hace difícil comparar los ejercicios del 2013 y 2014 ya que los costos y gastos han sido registrados de distinta manera. Dr. Sonrisa maneja contratos de prestación de servicio con las empresas unipersonales de los dentistas, donde de la facturación que se genera, un 50% le corresponde al profesional y otro 50% a la empresa. El pago o costo de los profesionales en el año 2013 se registró como gasto de ventas, mientras que en el 2014 se pasó a costo de ventas, lo cual es más adecuado. Pero el aumento en gastos administrativos es claramente la principal causa de pérdidas, que con el bajo uso de la capacidad instalada no se distribuyen apropiadamente por paciente.

Del lado del Balance General, que se puede observar más adelante en la Tabla 11, se tiene que la empresa incrementó los activos no corrientes en 17%, aumentando el efectivo en 30% como consecuencia directa de un crecimiento en ventas. Adicionalmente, se creó la partida de inversiones mobiliarias con S/. 194,398, al haber adquirido en el año 2014 una oficina con el objetivo de ser comercializada en el futuro y no para uso propio. Todo esto con el apoyo de las cuentas por pagar comerciales, que se elevaron en 151% y del préstamo a largo plazo que creció en 35%. Asimismo, cabe mencionar que el local fue adquirido con financiamiento, pero se observa que el préstamo también se incrementó para adquirir equipos, ya que para Dr. Sonrisa mantenerse actualizado en tecnología es esencial. El problema es que durante el año 2014 se generaron pérdidas y por lo tanto no se obtuvo rendimiento sobre este activo nuevo.

Posteriormente, en la Tabla 12 se muestran los índices financieros para Dr. Sonrisa y se observa que la organización cuenta con un ROE negativo y con falta de liquidez, al tener un índice de solvencia inferior a 1.00. Al mismo tiempo, se visualiza como el endeudamiento alcanza el 89.6%. El ROA (rendimiento sobre activos) fue también negativo en el año 2014, ratificando que los nuevos activos fijos adquiridos, por más de S/. 320,000, no pudieron convertirse en mayores ingresos o menores costos.

Tabla 11

*Balance General Dr. Sonrisa, en soles*

	2013	2014
Activo		
Activo corriente		
Caja y bancos	473,334	615,209
Cuentas por cobrar comerciales	-	-
Otras cuentas por cobrar	-	8,609
Cuentas por cobrar accionistas	195,771	188,910
Suministros diversos	26,873	-
Cargas diferidas	103,006	341,166
Inversiones mobiliarias	-	<u>194,398</u>
Total activos corrientes	798,984	1'348,292
Activo no corriente		
Inmueble, maquinaria y equipo neto	1'875,136	2'197,885
Otros activos de largo plazo	-	-
Depreciación acumulada	(175,200)	(298,668)
Intangibles	5,400	25,070
Impuesto a la renta	-	-
Total activo no corriente	1'705,336	1'924,287
<b>Total activos</b>	<b>2'504,320</b>	<b>3'272,579</b>
Pasivo		
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar comerciales	612,341	1'539,101
Tributos por pagar	21,594	13,113
Otras cuentas por pagar	<u>4,799</u>	<u>18,704</u>
Total pasivos corrientes	638,734	1'570,918
Pasivo no corriente		
Deudas a largo plazo	1'006,330	1,361,280
Cuentas por pagar a los accionistas	<u>14,467</u>	<u>-</u>
Total pasivo no corriente	1'020,797	1'361,280
Pasivo total	1'659,531	2'932,199
Patrimonio		
Capital	749,600	749,600
Reserva legal		6,330
Utilidad (pérdida) acumulada	(187,030)	57,103
Utilidad (pérdida) del ejercicio	<u>282,219</u>	<u>(472,653)</u>
Total patrimonio	844,789	340,380
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>2'504,320</b>	<b>3'272,579</b>

Tabla 12

*Índices Financieros Dr. Sonrisa*

	2013	2014
Rendimiento sobre ventas	1.6%	-10.0%
Rendimiento sobre activos	2.3%	-14.4%
Rendimiento sobre patrimonio	6.7%	-138.9%
Índice de solvencia	1.251	0.858
Prueba ácida	1.209	0.735
Índice de endeudamiento	66.3%	89.6%

Las fortalezas de finanzas y contabilidad es el adecuado control contable mediante el uso de un Planificación de Recursos Empresariales o ERP que gestiona la información financiera de forma confiable e integrada. Las principales debilidades identificadas son: (a) falta de rentabilidad, que en parte se debe a un bajo índice de utilización de capacidad instalada en algunas sedes, (b) falta de liquidez y (c) alto nivel de endeudamiento.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Para D'Alessio (2013), el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, que hace funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo. Dr. Sonrisa cuenta con 30 empleados que se encuentran planillas, de los cuales 12 son profesionales, 14 son técnicos, y 4 no son profesionales. 70% son mujeres y el 30% son varones. El rango de remuneración se encuentra entre S/. 800 y S/.7,000, dependiendo de la categoría del trabajador. Cabe indicar que tiene un alto nivel de rotación de personal.

El personal que realiza el servicio dental especializado, son manejados como proveedores dentales a través de la suscripción de un acuerdo de contrato de convenio con los cirujanos dentistas, ya que la contraprestación es a través del pago de facturas. El *staff* de proveedores dentales, debe reunir requisitos que se ajusten a un perfil con las siguientes características: cirujanos dentistas egresados de las facultades dentales de las siguientes

universidades: Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Federico Villareal, Universidad San Martín de Porres. Esta política interna de la empresa, se basa, en que la estructura curricular en las facultades mencionadas, son consideradas por la gerencia como óptimas para la formación de nuevos cirujanos dentistas. Las otras universidades tienen facultades de odontología con muy pocos años de formación o carentes de infraestructura especializada para la adecuada formación de cirujanos dentistas. Otros profesionales egresados de otras universidades no son aun consideradas por la gerencia.

Otro requisito es que sean profesionales con al menos una especialización o diplomado especializado en un área específica relacionado a la odontología. Todos los profesionales dentistas que trabajan con la empresa presentan al menos un diplomado especializado. La especialización de los cirujanos dentistas responde a que el mercado se va desarrollando demandando una mayor profesionalización de sus ofertantes. Especialmente en tratamientos donde se debe de minimizar y reducir al máximo los posibles errores humanos, como en el caso de la ortodoncia, la cirugía, la estética y los tratamientos de endodoncias.

Por otro lado cabe resaltar que todos los profesionales son evaluados por un área de psicología (contrato por tercerización), que se encarga de evaluar a los cirujanos dentistas y recomendar o no su contratación, a fin de que el perfil psicológico del profesional se adecue o sincronice con los valores de la empresa.

El área de recursos humanos no cuenta con un plan de capacitación al personal. En cuanto al clima organizacional, se preocupa por la integración y motivación de sus miembros, por lo que organiza actividades mensuales como: reuniones de confraternidad y reuniones de fin de mes.

La principal fortaleza en Dr. Sonrisa relacionada a los recursos humanos se refleja en la exigencia de altos estándares de calidad académica y experiencia a los profesionales que

brindan el servicio al cliente final. Por otro lado, se identifican algunas debilidades como son: (a) el alto nivel de rotación de personal y (b) la carencia de políticas o reglamentos internos que establezcan las pautas de conducta del trabajador.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Al realizar el análisis desde el enfoque informático y de comunicaciones se identifica que la empresa se encuentra interconectada mediante una red LAN y ha implantado un Planificación de Recursos Empresariales (ERP) llamado SIGADENT que le permite realizar la gestión integrada en la administración, atención de pacientes, facturación, liquidación de médicos, contabilidad y finanzas mediante el cual se ingresa toda la información contable para manejar los estados financieros.

El ERP permite administrar las citas de los pacientes ya que se ingresan información de horarios de los doctores calculando los turnos programados que se muestran en un calendario con las horas asignadas y disponibles la cual es manejada en recepción por el *call center* para la atención a los pacientes. Este *software* envía un mensaje de texto recordatorio al paciente de la cita programada. Así mismo, se guarda información del paciente como cumpleaños, celular, correo electrónico y se logra un trato más personalizado y más cercano al cliente.

Dr. Sonrisa no tiene ningún proceso manual. Todos los procesos se realizan mediante el ERP. Además, cuenta con una página web en donde se describen los servicios que ofrece sin embargo no es muy atractiva, amigable ni interactiva.

Una de las fortalezas es la calidad de la información a través del uso de un ERP administrativo, financiero y contable; así como agilizar las comunicaciones y administrar simultánea e integralmente todos los locales. La principal debilidad identificada en el uso del soporte tecnológico es la baja calidad del portal web con un entorno poco amigable y desactualizado.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En relación a los procesos que involucren investigación, tecnología y desarrollo la empresa se muestra pasiva ante estas actividades. En cuanto a los productos usados en los tratamientos dentales actualmente la empresa se mantiene en los estándares tradicionales para lo cual provee una lista del tipo de materiales con los cuales el cirujano dentista tiene que trabajar. Las marcas más conocidas y confiables incluyen productos elaborados por las fábricas 3M (USA), FUJI (Japón), VOCO (Alemania), y para los tratamientos ortodónticos (*bracktes*) el tipo de materiales como los *brackets*, adhesivos, alambres y distintos aparatos pueden ser de origen brasilero pues, las empresas fabricantes han ingresado al mercado con precios muy competitivos y productos de calidad.

Dr. Sonrisa presenta una debilidad al permanecer en el tipo de trabajo tradicional, ya que existe una constante renovación tecnológica en servicios y productos para el diagnóstico y tratamiento mediante el uso de láser, radiografía digital, existiendo en el mercado la disponibilidad de instrumentos que brinden mayor comodidad al paciente (cámaras intra orales).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y las relaciones entre ellas, se inicia con la elaboración de una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación (D'Alessio, 2013). En la MEFI de Dr. Sonrisa, se han identificado 15 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y nueve debilidades, el resultado de la matriz es 2.29 inferior a 2.5, lo cual indica que se encuentra bajo el promedio en el uso de sus fortalezas internas. La Matriz Evaluación de Factores Internos de Dr. Sonrisa se muestra a continuación en la Tabla 13.



Tabla 13

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Estructura organizacional y funciones claramente definidas	0.05	3	0.15
2	Productos diversificados y precios estandarizados	0.08	4	0.32
3	Cada dentista es responsable de su material, no se realiza gestión logística compleja	0.09	4	0.36
4	Calidad de información financiera y contable mediante el uso de un ERP	0.07	3	0.21
5	Exigencia de altos estándares de calidad académica y experiencia a los profesionales dentistas	0.08	4	0.32
6	Comunicaciones y administración integrada en todas las sedes	0.06	4	0.24
Debilidades				
1	No cuenta con un plan estratégico, y desarrolla un proceso de planeamiento informal	0.06	1	0.06
2	Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los laboratorios en la atención de nuestros requerimientos	0.07	2	0.14
3	No hay rentabilidad, a lo que se le suma poca liquidez y alto nivel de endeudamiento	0.08	1	0.08
4	En algunas sedes hay baja tasa de uso de la capacidad instalada	0.07	1	0.07
5	Alto nivel de rotación de personal	0.05	2	0.10
6	Baja calidad del portal WEB	0.04	1	0.04
7	Falta de innovación tecnológica y modernización en productos	0.06	1	0.06
8	No se ha desarrollado marca propia sino la de Multident, sin recibir el debido apoyo del franquiciante	0.08	1	0.08
9	Precios superiores a los de la competencia	0.06	1	0.06
Total		1.00		2.29

**4.3 Conclusiones**

Se concluye que Dr. Sonrisa ha logrado expandirse en ocho años a seis sedes en el cono norte de Lima gracias al acceso a préstamos bancarios, lo cual ha llevado a la empresa a tener un endeudamiento del 89.6%, lo que se ha convertido en una debilidad. Si bien en un inicio logró dicha expansión con el apoyo de la marca Multident, en estos momentos lo que recibe del franquiciante no se considera apropiado, ya que no realiza inversión en publicidad, sino que las promociones las hace directamente Dr. Sonrisas. Es por ello que antes de la expansión a nivel nacional es necesario analizar si es o no conveniente para la empresa

continuar abriendo franquicias, ya que se paga por cada nueva sede, o si mejor desarrollan una marca propia.

En el año 2014, la organización obtuvo pérdidas, como consecuencia de sus altos gastos administrativos, que representan el 57% de las ventas netas. Mientras que los costos de ventas son controlados, gracias al sistema que tienen donde los odontólogos no son empleados sino empresas individuales. La clave para la expansión de la empresa debe estar en la estandarización de sus servicios, con manuales de procesos y una alta tasa de uso de la capacidad instalada.

## Capítulo V: Intereses de Dr. Sonrisa y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se definen los intereses de la organización, potencial, principios cardinales y objetivos de largo plazo. En este sentido, D'Alessio (2008) definió a los intereses de la organización como los fines a largo plazo que busca alcanzar la organización para tener éxito en el mercado e industria donde compite. Si bien en la visión se expresan estos fines, en la matriz de intereses organizacionales se indican explícitamente.

### 5.1 Intereses de Dr. Sonrisa

Los intereses de Dr. Sonrisa están enmarcados en la calidad de servicio de forma integral, es decir, tanto en la excelencia en la atención de los pacientes, satisfacción de sus necesidades, así como en la calidad profesional con la que se imparten las atenciones y el alcance a las mismas.

***Ventas y servicios.*** Las ventas en Dr. Sonrisa generan ingresos que permiten cumplir con las obligaciones y generar rentabilidad para la empresa. Sin embargo, existen factores adicionales que representan oportunidades para incrementar de forma sostenible los ingresos de cada sede y generar mayor rentabilidad para la organización. El enfoque de la empresa está orientado a desarrollar nuevos planes de salud propios que incrementen el abanico de opciones de los pacientes para ejecutar sus tratamientos de forma integral y de largo plazo para lo cual se requiere desarrollar estándares de atención y servicio que respalden esta relación de forma sostenible.

Adicionalmente, dentro de los intereses enfocados en incrementar las ventas se encuentra la incursión en el mercado de la salud pública por medio de la inclusión de la salud bucodental a través de nuestra red de atención, así como también buscar participación en el mercado de pacientes extranjeros.

***Incrementar y descentralizar la infraestructura que permita un mayor acceso de los pacientes.*** Aumentar la presencia en Lima Metropolitana, principalmente en el cono norte

donde ya se han establecido, pero bajo la marca Multident y ahora deberán hacerlo con una marca propia para evitar el pago de franquicia y seguir generando presencia a otros empresarios. Además, debe haber una expansión a nivel nacional, abriendo sedes en otras ciudades del país.

***Alta rentabilidad.*** La empresa Dr. Sonrisa ha sido creada para que los accionistas obtengan rendimiento por su aporte, a través de brindar excelentes servicios de salud bucodental. Es por ello que se debe poner atención en los costos y gastos, para hacerlos de manera eficiente, reduciéndolos y permitiendo tener utilidad neta.

***Maximizar uso de la capacidad instalada.*** Según análisis realizado el mercado de salud bucal, que es en el que compete Dr. Sonrisa, es un mercado costoso que actualmente se encuentra con un crecimiento exponencial lo que lo convierte en un potencial muy atractivo para invertir con importantes márgenes de rentabilidad (Plan de Negocio, 2013). El mercado en Perú es bastante amplio, como ejemplo: Un estudio de la Pan American Health Organization (PAHO) muestra que en Perú el 90% de la población de jóvenes de 15 años tienen más de tres caries y aproximadamente el 100% de la población mayor de 25 años sufre de problemas y afectaciones pudiendo perder piezas dentales.

Lo anterior se debe fundamentalmente a dos razones: (a) la situación económica del país en la que solo a una de cada 10 personas le alcanza para pagar un tratamiento dental y (b) el ineficiente modelo de atención del paciente, en el cual se aplican técnicas dentales en las últimas etapas de las enfermedades: 65% se ubican en el después de la enfermedad; 25% en el durante y solo 10% en el antes (Universidad de Piura, 2013).

Tomando en cuenta las características del sector, Dr. Sonrisa busca realizar inversiones en las siguientes áreas: (a) infraestructura, buscando mayor capilaridad en las sedes; (b) tecnología, para asegurar la continuidad operativa y establecimiento de controles sólidos que permitan una administración de alto nivel; y c) investigación y desarrollo, que

permita tener la capacidad de desarrollar todos los proyectos no solo con soporte tecnológico sino que a la vanguardia de los adelantos y ultimas practicas exitosas en el sector. Para aumentar el uso de capacidad instalada la empresa requiere atraer más clientes, a través del desarrollo de productos, y el desarrollo y penetración en los mercados, entre otros tipos de estrategias.

## **5.2 Potencial de Dr. Sonrisa**

Para analizar el potencial de Dr. Sonrisa, se evaluarán sus capacidades o ventajas en siete áreas organizacionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología. A continuación se detallan cada uno de ellos.

**Administración y gerencia.** Se tiene como ventaja una estructura organizacional clara y reducida, pero se carece de un PEA que dé dirección a la empresa y que proponga una visión unificada del futuro. Es por ello que actualmente los accionistas desean continuar expandiéndose pero no pueden definir en qué servicios o hacia qué zonas geográficas.

**Marketing y ventas.** En esta área no se han desarrollado ventajas, porque se ha dependido totalmente de los esfuerzos que realiza el franquiciante, los cuales en los últimos dos años han decrecido. En el 2015 el mayor esfuerzo publicitario son los banners que se colocan en cada sede, y las promociones las ha desarrollado Dr. Sonrisa, las cuales luego de ser aprobadas por Multident pueden lanzarse al mercado. Pero todo debe ser consultado, siendo una limitante.

**Operaciones.** Se tiene capacidad instalada ociosa, lo cual perjudica la rentabilidad de la empresa, y es consecuencia de una expansión sin análisis previos a la apertura de cada nueva sede. Contrario a esto es una ventaja los equipos que se tienen, ya que permiten una atención de alta calidad, con diagnósticos exactos y rápidos. Así mismo, facilitan el brindar gran variedad de servicios, que incluyen hasta cirugías.

**Finanzas y contabilidad.** En esta área la única ventaja que se identificó es que la empresa ha logrado tener acceso al crédito, pero esto la ha llevado a un índice de endeudamiento de 89.6% lo cual no se considera apropiado. Adicionalmente, hay pérdidas y falta de liquidez. Todo esto limita la expansión planteada o propuesta.

**Recursos humanos.** Se considera una ventaja el trabajar con odontólogos que no son empleados sino empresas individuales, ya que esto ayuda a que no se tengan altos costos fijos. Sin embargo, deben establecerse mecanismos de control para garantizar que el servicio sea estandarizado y de alta calidad.

**Sistemas de información y comunicaciones.** Dr. Sonrisa tiene un software que permiten la integración de todos los datos, actualizando las historias de los pacientes en tiempo real, que son propiedad de la organización, lo que es una ventaja.

**Tecnología.** La organización es la responsable de adquirir los equipos para el trabajo de cada odontólogo, lo cual ha sido realizado con crédito de los proveedores, manteniéndose a la vanguardia. Esto es una ventaja porque permite diagnósticos exactos y rápidos.

### 5.3 Matriz de Intereses de Dr. Sonrisa (MIO)

Los intereses organizacionales que se definieron al inicio de este capítulo se presentan en la Tabla 14. Donde además se detallan los intereses iguales u opuestos de los principales grupos de interés, destacando los accionistas y los odontólogos asociados, quienes tienen interés en la expansión de la organización, siempre y cuando esto se refleje en un mayor uso de la capacidad instalada y por ende en mejores tasas de rendimiento.

### 5.4 Objetivos de Largo Plazo

Manteniendo la alineación con la visión y con los cuatro intereses supremos de la organización, se presentan los siguientes objetivos de largo plazo:

- OLP 1. Para el 2025 la red de locales de Dr. Sonrisa prestará un total de 120,000 atenciones o servicios. Esto a partir de las 23,800 que se brindaron en el año 2014.

- OLP 2. Utilizar la capacidad instalada en cada sede al 85% como mínimo diariamente, durante el año 2025. Esto se mide a través del tiempo de uso de las unidades que hay en cada clínica y para el año 2014 fue de 80% en Los Olivos y del 30% en las otras sedes.
- OLP 3. En el año 2025, la rentabilidad sobre el patrimonio será del 11%. Durante el año 2014 la empresa tuvo pérdidas, generando un ROE igual a -138.9%, luego de que en el año 2013 había sido de 6.7%
- OLP 4. Para el año 2025 se tendrá presencia en seis departamentos del Perú, con un total de 15 locales propios a nivel nacional. Luego de que en el año 2015 solamente se encontraban ubicados en tres distritos del cono norte de Lima, con seis locales.

Tabla 14

*Matriz de Intereses de la Organización*

Interés	Vital	Importante	Periférico
Brindar servicios de excelencia y crecimientos sostenibles	Clínicas Medicas Clínicas Odontológicas EPS *	MINSA Profesionales odontólogos Franquicias	Colegio Odontológico Clínica dentales informales *
Incrementar y descentralizar la infraestructura que permita un mayor acceso de los pacientes	Clínicas Odontológicas Clínica dentales informales * EsSalud y/o hospital de la solidaridad *	Profesionales odontólogos Clínicas Medicas MINSA	Boticas y farmacias * Laboratorios clínicos * Franquicias * Colegio Odontológico
Alta rentabilidad	Accionistas Odontólogos asociados	Competidores* EsSalud y/o hospital de la solidaridad * EPS *	Laboratorios clínicos * Franquicias * Boticas y farmacias *
Maximizar el uso de la capacidad instalada	Accionistas Odontólogos asociados Clínica dentales informales *	MINSA EsSalud y/o hospital de la solidaridad EPS * Colegio Odontológico	Laboratorios clínicos * Boticas y farmacias * Franquicia *

*Nota.* \* Intereses opuestos.

## 5.4 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo establecidos están basados en la visión planteada por la empresa considerando sus principales intereses como organización obedeciendo a las características del sector en el que se desarrolla. El público objetivo de Dr. Sonrisa se encuentra dentro de las zonas con mayor crecimiento poblacional en Lima, así como con mayor generación de ingresos y cambio en el estilo de vida donde esta población empieza a preocuparse más por su salud incluyendo la salud bucal, así como la estética, lo que genera la posibilidad de incrementar las ventas apostando por ofrecer un mayor abanico de opciones para los pacientes.

Debido al crecimiento en la demanda, las demás empresas y odontólogos particulares buscan ingresar a este mercado de manera directa, como empresa unipersonal; y de manera indirecta, como asociaciones y franquicias; lo que determina que la ventaja competitiva la genera la calidad de atención y de profesionales que brinden los servicios.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2013) consideró a la MFODA una de las más interesantes pues exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en cada uno de los cuadrantes de la matriz. La MFODA, contiene las oportunidades y amenazas identificadas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades de la MEFI. Con esto se crean cuatro cuadrantes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (FA) y finalmente se generan principalmente las estrategias externas y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

Las estrategias ubicadas en el cuadrante FO buscan emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas generando estrategias que exploten las fortalezas sacando ventaja de las oportunidades externas (explotar). El cuadrante DO busca emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas. Genera las estrategias buscando la mejora de las debilidades sacando ventaja de las oportunidades externas (buscar). El cuadrante FA contiene las estrategias que buscan usar las fortalezas de la organización para confrontar, evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar). Finalmente, el cuadrante DA, contiene estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (evitar).

En la Tabla 15 se emparejan los elementos del FODA generados en los cuatro cuadrantes donde se ubican las estrategias definidas para Dr. Sonrisa. Han surgido 10 estrategias externas alternativas, las cuales se clasifican en cuatro grupos, como se presenta en la Tabla 16: (a) integración, (b) intensivas, (c) diversificación y (d) defensivas. Se observa que hay una estrategia de integración vertical hacia atrás con laboratorios médicos, que de acuerdo a Schmitz, Frankel y Frayer (1995) es una integración sin inversión que contribuye

Tabla 15

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

		Fortalezas: F	Debilidades: D
		1 Estructura organizacional y funciones claramente definidas	1 No cuenta con un plan estratégico, y desarrolla un proceso de planeamiento informal
		2 Productos diversificados y precios estandarizados	2 Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los laboratorios en la atención de nuestros requerimientos
		3 Cada dentista es responsable de su material, no se realiza gestión logística compleja	3 No hay rentabilidad, a lo que se le suma poca liquidez y alto nivel de endeudamiento
		4 Calidad de información financiera y contable mediante el uso de un ERP	4 En algunas sedes hay baja tasa de uso de la capacidad instalada
		5 Exigencia de altos estándares de calidad académica y experiencia a los profesionales dentistas	5 Alto nivel de rotación de personal
			6 Baja calidad del portal WEB
		6 Comunicaciones y administración integrada en todas las sedes	7 Falta de innovación tecnológica y modernización en productos
			8 No se ha desarrollado marca propia sino la de Multident, sin recibir el debido apoyo del franquiciante
			9 Precios superiores a los de la competencia
Oportunidades: O		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Segmentos con alto potencial de mercado manifestado en un nuevo estilo de vida de la población de la zona, cambio de cultura de la salud y belleza	1 Penetración en el mercado con incremento de infraestructura (F1, O1, O2, O3, O6)	7 Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva (O1, O3, O4, O5, O6, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9)
2	Reformas y simplificación administrativa de los gobiernos locales que favorecen el crecimiento de los negocios, fomentando la libre competencia	2 Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O4, O5, O6)	8 Asociarse con inversionistas para abrir nuevas sedes, bajo el esquema de aventura conjunta (D3, D7, D8, O1, O2, O, O4, O5, O6, O7)
3	Crecimiento demográfico, incremento de la población en la zona Norte de Lima	3 Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor (F1, F2, F5, O4, O5, O8)	9 Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes (D2, D9, O3)
4	Innovación tecnológica en tratamientos odontológicos y disponibilidad de equipos e instrumentos de última generación	4 Desarrollar los mercados de Trujillo y Piura (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O4, O5)	
5	Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión del negocio, uso de la tecnología de la información para personalización del servicio al cliente		10 Hacer alianza estratégica con proveedores tecnológicos, para lograr la mejora tecnológica y médica (D1, D6, O4)
6	Incremento de las inversiones, gracias al crecimiento económico de la zona Norte de Lima y del poder adquisitivo de la población		
7	Llegada de turistas extranjeros para recibir servicios odontológicos, por su alta calidad y menor costo que en sus países de origen		
Amenazas: A		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Desaceleración del crecimiento		
		5 Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles (F2, A1, A2)	
2	Entorno político poco estable y desorganizado		
3	Constante inversión en el aspecto tecnológico	6 Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención (F1, F2, F3, F6, A3, A4)	
	Tendencia global de estandarización de los procesos clínicos lo cual conlleva a la reducción de		

a incrementar la capacidad de competir de la empresa sin necesidad de invertir recursos económicos.

Tabla 16

*Clasificación de las Estrategias Externas Alternativas*

Origen	N°	Estrategias	Tipo de estrategia
FO1	E1	Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	Intensiva - penetración en el mercado
FO2	E2	Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales	Intensiva - Desarrollo de productos
FO3	E3	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	Intensiva - Penetración de mercados
FO4	E4	Desarrollar los mercados de Trujillo y Piura	Intensiva - Desarrollo de mercados
FA5	E5	Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles	Diversificación concéntrica
FA6	E6	Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	Integración horizontal
DO7	E7	Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva	Intensivas - Desarrollo de productos
DO8	E8	Asociarse con inversionistas para abrir nuevas sedes, bajo el esquema de aventura conjunta	Defensiva
DO9	E9	Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes	Integración vertical hacia atrás
DO10	E10	Hacer alianza estratégica con proveedores tecnológicos, para lograr la mejora tecnológica y médica	Defensiva

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La evaluación de la acción y posición estratégica de la matriz PEYEA se utiliza para determinar la postura estratégica más apropiada para la empresa. Los factores que se toman en cuenta combinando dos ejes son: los relativos a la industria en la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE); y, los relativos a la organización con la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), estos cuatro factores forman un marco de cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 17 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de Dr. Sonrisa. El resultado obtenido arroja un valor de 2.6 ya que de acuerdo a la información financiera revisada en el Capítulo IV, la empresa tuvo pérdidas. Además, Dr. Sonrisa tiene un índice de liquidez menor a uno y un índice de endeudamiento cercano al 90%, lo que evidencia el desbalance en el apalancamiento.

Tabla 17

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)*

Factores determinantes										Puntaje
1. Rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
5. Capital Requerido versus Disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
<b>Total</b>										<b>2.6</b>

En la Tabla 18 se observa la calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC), el resultado ponderado que presenta esta matriz es -3.0, destacando la utilización de la capacidad de los competidores y la velocidad de introducción de nuevos productos como puntos clave que considerar por tener el puntaje más alto (peor calificado), dentro de las ventajas de la empresa se considera calidad del producto principal foco de la organización el puntaje más bajo (mejor calificado).

En la Tabla 19 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), el resultado ponderado que presenta esta matriz es -2.2, donde el crecimiento de la economía y los precios de la competencia determinan la mayor calificación y las barreras de entrada, así como los cambios tecnológicos la calificación más baja, es decir la mejor calificación.

Tabla 18

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)*

Factores determinantes										Puntaje
1. Calidad en el Producto	Superior	0	1	2	3	4	5	6	Inferior	-2
2. Participación de Mercado	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-3
3. Lealtad del Consumidor	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
4. Utilización de la capacidad de los competidores	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-4
5. Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	0	1	2	3	4	5	6	Lenta	-4
										<b>Total</b>
										<b>-3.2</b>

Tabla 19

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)*

Factores determinantes										Puntaje
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-1
2. Crecimiento economía	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-4
3. Precios competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-3
4. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-1
5. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
										<b>Total</b>
										<b>-2.2</b>

En la Tabla 20 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), el resultado ponderado es 4.2, donde el potencial crecimiento, el conocimiento tecnológico y la productividad destacan con los puntajes más altos; mientras que, la relativa facilidad de entrada al mercado es el factor con menor calificación.

Luego de la evaluación de los cuatro factores se presenta la Tabla 21 y a partir de esta información se ha elaborado la Figura 12, donde se visualiza un vector que lleva a Dr. Sonrisa a ubicarse en el cuadrante superior derecho, correspondiente a una postura estratégica agresiva (Valor Eje X = 1.0 y Valor Eje Y = 0.4). Según D'Alessio (2013), esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno. La empresa no tiene una

clara fortaleza financiera, lo cual debe mejorarse con el diseño de las estrategias, así como también debe incrementar su presencia en el mercado.

Tabla 20

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)*

Factores determinantes										Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
<b>Total</b>										<b>4.2</b>

Tabla 21

*Matriz PEYEA de Dr. Sonrisa*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Rentabilidad	2	1. Cambios tecnológicos	-1
2. Flujo de Caja	3	2. Crecimiento economía	-4
3. Liquidez	2	3. Precios competencia	-3
4. Apalancamiento	1	4. Barreras de entrada al mercado	-1
5. Capital Requerido versus Capital Disponible	5	5. Rivalidad/Presión competitiva	-2
Promedio FF:	2.6	Promedio EE:	-2.2
Factores que determinan la ventaja competitiva (VC)		Factores que determinan la fortaleza de la industria (FI)	
1. Calidad en el Producto	-2	1. Potencial de crecimiento	5
2. Participación de Mercado	-3	2. Potencial de utilidades	4
3. Lealtad del Consumidor	-3	3. Facilidad de entrada al mercado	2
4. Utilización de la capacidad de los competidores	-4	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Velocidad de introducción de nuevos productos	-4	5. Productividad/utilización de la capacidad	5
Promedio VC:	-3.2	Promedio FI:	4.2

Si bien Dr. Sonrisa no posee una ventaja competitiva clara tiene otras características que le permiten tomar una postura agresiva adoptando las estrategias de diversificación concéntrica, ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles (E5). También se apoya la implementación de estrategias de integración vertical (E9), así como las estrategias de liderazgo en costos.

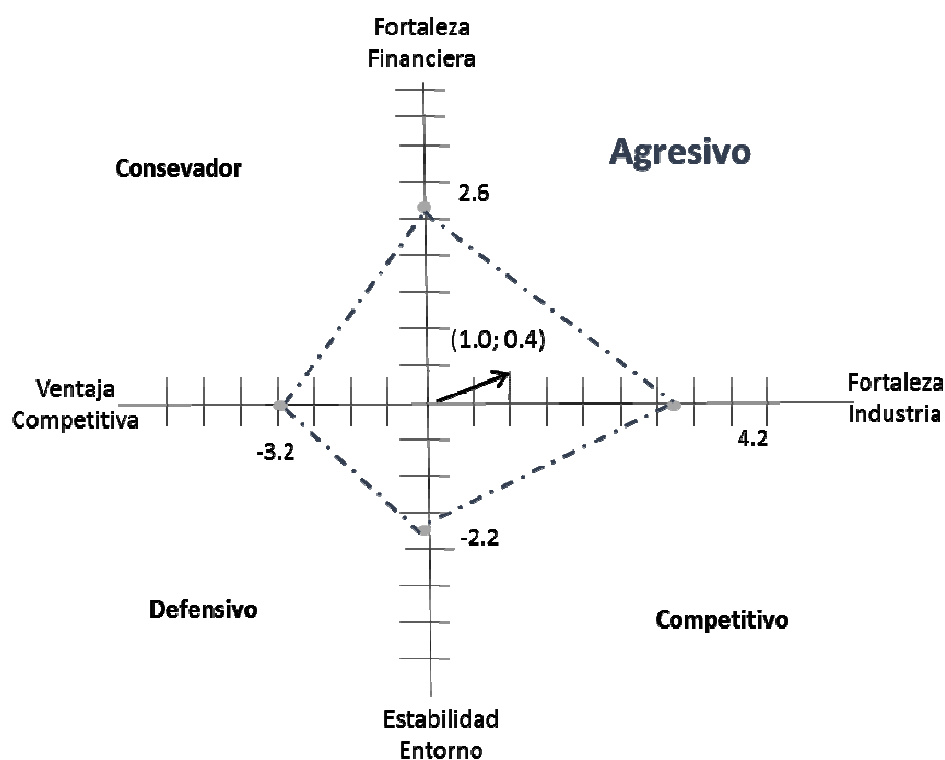
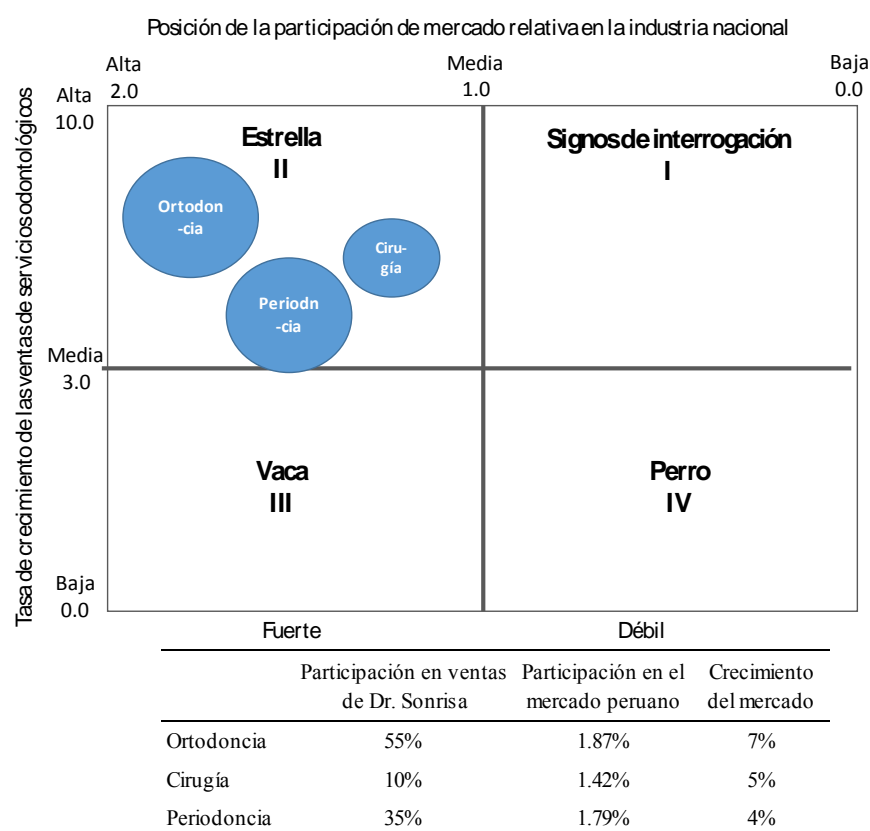


Figura 12. MPEYEA de Dr. Sonrisa.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG está basada en la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de ventas en la industria y el uso del efectivo. La matriz es usada para formular estrategias multidivisionales las cuales pueden evaluar por separado el portafolio de productos o servicios (D'Alessio, 2013).

Para elaborar la MBCG para Dr. Sonrisa se ha englobado los servicios en (a) ortodoncia, (b) cirugía, y (d) periodoncia. Los resultados de la MBCG se muestran en la Figura 13, en donde se observa que estos tres servicios están ubicados en el cuadrante estrella, al tener una participación de mercado alta a nivel nacional, por ser un mercado altamente fragmentando, donde predominan los consultorios individuales. Esta participación de mercado se ha calculado tomando como base el hecho de que Dr. Sonrisa cuenta con seis locales versus 402 que hay en el Perú (INEI, 2015a). Se consideró a todo el Perú porque la empresa pretende expandirse a provincias y es necesario evaluar su participación de manera global. En cuanto al crecimiento, la industria está en expansión, y esto se visualiza al comparar las tasas esperadas con las expectativas para el PBI, cercana al 3% (“El PBI del 2015 aumentaría en 2.8%”, 2016).



*Figura 13.* MBCG para Dr. Sonrisa. La participación relativa ha sido estimada considerando que Dr. Sonrisa tiene seis locales, mientras que en el país hay 402 consultores odontológicos; modificándolo ligeramente en base a las ventas de cada servicio, mayor penetración en ortodoncia, luego periodoncia y por último cirugía.



De acuerdo con D'Alessio (2013) estos resultados apoyan la implementación de estrategias externas alternativas intensivas, de integración o de aventura conjunta. Por lo tanto, se recomiendan las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado E1, (b) desarrollo de productos E2 y E7, (c) desarrollo de mercado E3 y E4, (d) integración horizontal E6, (e) integración vertical E9 y (f) aventura conjunta E10.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Como se aprecia en la Figura 14, el eje X indica el total de puntaje ponderado de la matriz EFI, y el eje Y el total de puntajes ponderado de la matriz EFE. En el caso de Dr. Sonrisa, se ubica en el V cuadrante de la matriz IE, el cual hace referencia a la capacidad de desarrollarse selectivamente para mejorar, considerando entre sus principales servicios que generan mayor valor, y que conlleven a estrategias de penetración de mercados, desarrollo de planes y desarrollo de productos y servicios. En base a este resultado se decide apoyar la implementación de las siguientes estrategias intensivas de penetración en el mercado (E1 y E3) y desarrollo de nuevos servicios (E2 y E7).

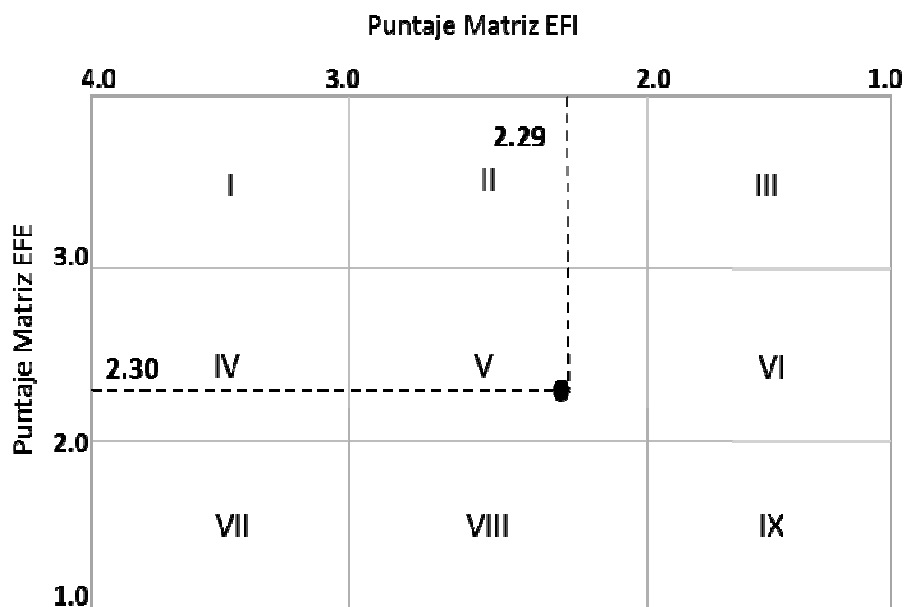


Figura 14. Matriz Interna Externa.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es usada para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, el fundamento de esta matriz está basada en el crecimiento del mercado, rápido o lento y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2013). Evaluando estas definiciones y considerando ambas variables se categoriza a Dr. Sonrisa en uno de los cuadrantes.

En la Figura 15, se puede observar la matriz GE para Dr. Sonrisa, ubicándose en la parte inferior del primer (I) cuadrante, lo cual significa que se encuentra en una posición competitiva fuerte y con rápido crecimiento en el mercado. Las estrategias que se adopten deberán enfocarse en: (a) desarrollo de mercados E4, (b) penetración en el mercado E1 y E3, (c) desarrollo de productos E2 y E7, (d) integración vertical E9, (e) integración horizontal E6, y (f) diversificación concéntrica E5.

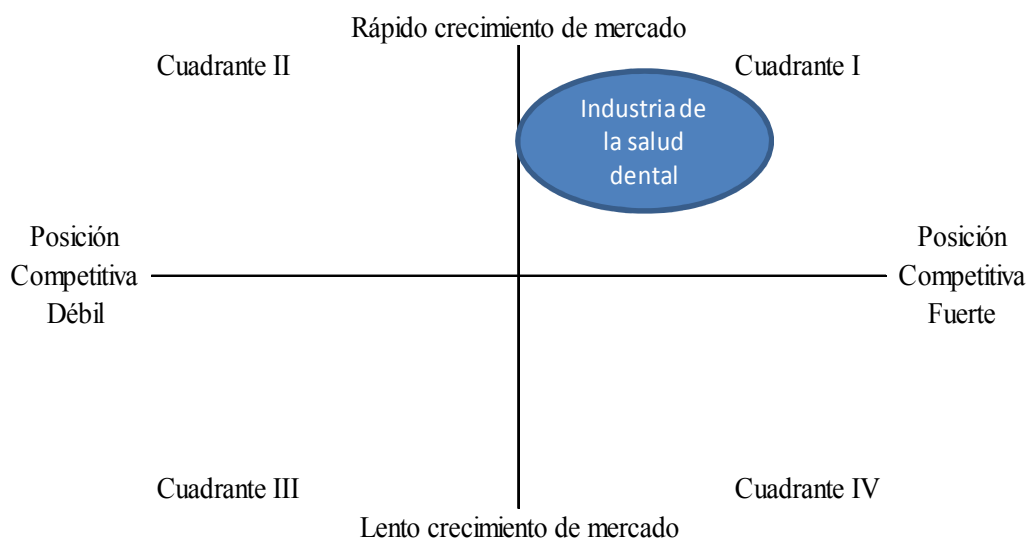


Figura 15. Matriz Gran Estrategia.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Es la etapa de consolidación de las cinco matrices presentadas anteriormente: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, donde se aprecian las repeticiones de las estrategias. El criterio de retención está basado en las cantidades de repetición, por lo que se han retenido las

estrategias cuya repetición es igual o mayor a tres. En la Tabla 22 se presenta la MDE para Dr. Sonrisa y a partir de estos datos se escogen todas las estrategias analizadas, excepto la E8 y la E10.

Tabla 22

*Matriz de Decisión Estratégica para Dr. Sonrisa*

N°	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	Intensiva - penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E2	Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales	Intensiva - Desarrollo de productos	X		X	X		3
E3	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	Intensiva - Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E4	Desarrollar los mercados de Trujillo y Piura	Intensiva - Desarrollo de mercados	X		X		X	3
E5	Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
E6	Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	Integración horizontal	X		X		X	3
E7	Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva	Intensivas - Desarrollo de productos	X		X	X		3
E8	Asociarse con inversionistas para abrir nuevas sedes, bajo el esquema de aventura conjunta	Defensiva	X					1
E9	Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes	Integración vertical hacia atrás	X	X	X		X	4
E10	Hacer alianza estratégica con proveedores tecnológicos, para lograr la mejora tecnológica y médica	Defensiva	X		X			2

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Además de realizar la clasificación de estrategias para obtener una lista priorizada, con la MCPE se identifica el atractivo relativo de cada una de las estrategias para poder determinar objetivamente cuales son las mejores. Esta técnica cuantitativa se ha desarrollado partiendo de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas (MEFI y

MEFE) que fueron identificadas en el análisis externo e interno, considerando sus pesos. Además, se incluyen las estrategias específicas obtenidas de la MDE (D'Alessio, 2013).

Al aplicar la MCPE (ver Tabla 23) cada factor crítico se debe multiplicar por el ponderado de atractividad (1=No atractiva, 2=Algo aceptable, 3=Razonablemente atractiva, 4=Altamente atractiva). Esta ponderación puede dar un valor máximo de 8 y un mínimo de 2, siendo 5 el promedio. Por lo tanto, con un promedio mayor de 5 la estrategia es aceptable recomendándose su implementación, y por debajo de 5.00 es no aceptable, pasando a ser de contingencia. En base a los resultados de la Tabla 23 la única estrategia que se desecha en estos momentos, pasando a ser de contingencia, es la E4. En cambio, la prioridad al momento de la implementación la tiene la E7 que se refiere a *desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca nuevo*.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez que se conoce cuáles son las estrategias retenidas en la MCPE, se realiza una evaluación mediante los criterios propuestos por Rumelt. Las estrategias que pasen todas las pruebas son seleccionadas en base a los siguientes criterios: (a) consistencia, porque la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, porque la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, porque la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, porque la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 24 se presenta la Matriz de Rumelt para Dr. Sonrisa, donde se ha decidido retener todas las estrategias. Cobra especial importancia la E7, donde se debe llegar a un acuerdo para disolver el contrato actual con Multident, y así proceder a desarrollar la marca propia, que es parte de la visión que se tiene para el año 2025.

Tabla 23

*Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Dr. Sonrisa*

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E9		
		Penetración en el mercado con incremento de infraestructura		Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales		Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor		Desarrollar los mercados de Trujillo y Piura		Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes dar más valor a los clientes, con precios flexibles		Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención		Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva		Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes		
Factores Críticos del Éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Fortalezas</b>																		
F1	Estructura organizacional y funciones claramente definidas.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
F2	Productos diversificados y precios estandarizados	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
F3	Cada dentista es responsable de su material, no se realiza gestión logística compleja	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
F4	Calidad de información financiera y contable mediante el uso de un ERP	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14
F5	Exigencia de altos estándares de calidad académica y experiencia a los profesionales dentistas	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
F6	Comunicaciones y administración integrada en todas las sedes	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
<b>Debilidades</b>																		
D1	No cuenta con un plan estratégico, y desarrolla un proceso de planeamiento informal	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
D2	Dependencia en la capacidad (rapidez) de respuesta de los laboratorios en la atención de nuestros requerimientos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28
D3	No hay rentabilidad, a lo que se le suma poca liquidez y alto nivel de endeudamiento	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
D4	En algunas sedes hay baja tasa de uso de la capacidad instalada	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
D5	Alto nivel de rotación de personal	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
D6	Baja calidad del portal WEB	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04
D7	Falta de innovación tecnológica y modernización en productos	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18
D8	No se ha desarrollado marca propia sino la de Multident, sin recibir el debido apoyo del franquiciante	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08
D9	Precios superiores a los de la competencia	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
<b>Oportunidades</b>																		
O1	El nivel socioeconómico C presenta alto potencial de crecimiento, con capacidad de consumo y mayor gasto en productos y servicios de belleza	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39
O2	Reformas y simplificación administrativa de los gobiernos locales que favorecen el crecimiento de los negocios, fomentando la libre competencia	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
O3	Crecimiento demográfico, incremento de la población en la zona Norte de Lima	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
O4	Innovación tecnológica en tratamientos odontológicos y disponibilidad de equipos e instrumentos de última generación	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
O5	Disponibilidad de sistemas informáticos para la gestión del negocio, uso de la tecnología de la información para personalización del servicio al cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
O6	Incremento de las inversiones, gracias al crecimiento económico de la zona Norte de Lima y del poder adquisitivo de la población	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
	Llegada de turistas extranjeros para recibir servicios odontológicos, por su alta calidad y menor costo que en sus países de origen	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40
<b>Amenazas</b>																		
A1	Desaceleración del crecimiento económico	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
A2	Entorno político poco estable y desorganizado	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27

Tabla 24

*Matriz Rumelt de Dr. Sonrisa*

Nº	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva	Sí	Sí	Sí	Si	Si
E9	Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes	Sí	Sí	Sí	Si	Si

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 25 se presenta la Matriz de Ética, la cual es usada para verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2013). Se observa como las estrategias resultan neutrales con los diversos principios analizados, por lo que se recomienda proceder a implementarlas.

Tabla 25

*Matriz de Ética Dr. Sonrisa*

Impacto Ético	E1	E2	E3	E5	E6	E7	E9
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho de libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la libertad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho de libre expresión	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7. Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
8. Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
9. Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
10. Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
11. Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12. Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias que pasaron la evaluación de la Matriz de Rumelt y de la Matriz de Ética son retenidas, lo que significa que han sido seleccionadas para su implementación, permitiendo alcanzar los objetivos a largo plazo. En cambio, las estrategias de contingencia son las que se decide no retenerlas, por no pasar algunas de las pruebas que se han desarrollado, y podrían ser usados en el futuro de considerarse necesario, pero con un análisis previo de las condiciones externas e internas.

Las estrategias retenidas son las que siguen:

- E1: Penetración en el mercado con incremento de infraestructura.
- E2: Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales.
- E3: Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor

- E5: Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles.
- E6: Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención.
- E7: Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva.
- E9: Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes.

Las estrategias de contingencia son las siguientes:

- E4: Desarrollar los mercados de Trujillo y Piura.
- E8: Asociarse con inversionistas para abrir nuevas sedes, bajo el esquema de aventura conjunta.
- E10: Hacer alianza estratégica con proveedores tecnológicos, para lograr la mejora tecnológica y médica.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Al realizar la asociación de estrategias retenidas con objetivos de largo plazo (OLP) (previamente definidos en el Capítulo V) se identifica que OLP se alcanzarán con cuál de las estrategias. Si se diera el caso de que alguna estrategia no alcance ningún objetivo trazado, esta pasaría a ser una estrategia de contingencia más (D'Alessio, 2013). En el caso de Dr. Sonrisa, tal como se muestra en la Tabla 26, todas las estrategias establecidas que fueron retenidas contribuirán a alcanzar por lo menos uno de los objetivos de largo plazo planteados.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

En la Tabla 27 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, la cual permitirá analizar las reacciones y el impacto que se generarán en los competidores en relación a las estrategias planteadas por Dr. Sonrisa. Es importante hacer este análisis de la matriz para generar una mejor implementación de las estrategias (D'Alessio, 2013).



Tabla 26

*Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo*

N°	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
		Para el año 2025 la red de locales de Dr. Sonrisa prestará un total de 120,000 atenciones o servicios	Utilizar la capacidad instalada en cada sede al 85% como mínimo diariamente, durante el año 2025	En el año 2025, la rentabilidad sobre el patrimonio será del 11%.	Para el año 2025 se tendrá presencia en seis departamentos del Perú, con un total de 15 locales propios a nivel nacional
E1	Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	X		X	X
E2	Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales	X	X	X	
E3	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	X	X	X	
E5	Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles	X	X	X	X
E6	Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	X		X	X
E7	Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva	X	X	X	X
E9	Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes			X	

Tabla 27

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	Estrategias de Mutident Norte/Competidores	San José	Cerdent Perú	Centro Odontológico Americano
E1	Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	Mejorar la infraestructura, personalización en la atención al paciente	Mejorar la infraestructura, personalización en la atención al paciente	Mejorar la infraestructura, personalización en la atención al paciente
E2	Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales	Mejorar los servicios dentales	Mejorar los servicios dentales, nuevos tratamientos	Mejorar los servicios dentales, nuevos tratamientos
E3	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	No se espera reacción	Desarrollar el mercado de pacientes extranjeros	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros
E5	Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles	Ofrecer servicios al alcance económico de más pacientes	Ofrecer servicios al alcance económico de más pacientes	Ofrecer servicios al alcance económico de más pacientes
E6	Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	Mejorar la infraestructura, hacer más publicidad	Incrementar promoción y publicidad	Promocionar sus planes más económicos
E7	Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva	No se espera reacción	Incrementar promoción y publicidad	Hacer publicidad
E9	Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes	No habrá reacción oportuna	No habrá reacción oportuna	No habrá reacción oportuna

**6.13 Conclusiones**

Se han desarrollado cinco matrices conllevando al análisis externo e interno de la organización, las que fueron: (a) matriz FODA, resultando 10 estrategias externas alternativas; (b) matriz PEYEA, ubicando a Dr. Sonrisa con una postura estratégica agresiva donde la organización está en una posición favorable que debe ser aprovechada; (c) matriz BCG, en razón a sus principales servicios se ubica en el cuadrante estrella por su alta participación en un mercado fragmentado; (d) matriz IE, por los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI se ubica en el cuadrante V, donde reflejan penetración en el mercado y desarrollo de productos y servicios; y (e) matriz GE, situando a Dr. Sonrisa en el cuadrante I,

significando una posición competitiva fuerte y rápido crecimiento en el mercado con estrategias enfocadas en su concentración de mercados y servicios.

Luego se usaron la matriz de decisión estratégica, la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, la matriz de Rumelt y la matriz de ética, donde se filtraron las estrategias generadas de las cinco primeras matrices, anteriormente descritas, resultando siete estrategias retenidas y tres de contingencia. Finalmente, se relacionaron las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo identificando las estrategias que permitirán lograr objetivos de largo plazo planteados. También se analizaron las posibilidades de los competidores que fueron identificados en el análisis competitivo de Dr. Sonrisa, para evaluar sus reacciones cuando se implementen las estrategias.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se inicia la segunda etapa del proceso estratégico. Se establece el nexo entre la formulación y la implementación de estrategias. Es decir, es la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados y la ejecución de las estrategias retenidas. Asimismo, la implementación de las estrategias requiere de cuatro componentes claves: (a) objetivos de corto plazo, los cuales desarrollan los de largo plazo; (b) recursos; (c) políticas; y (d) estructura organizacional. También se consideran al medio ambiente y ecología, recursos humanos, motivación y gestión de cambio como elementos necesarios para el proceso de implementación (D'Alessio, 2013).

No obstante, una formulación exitosa no garantiza siempre la implementación exitosa de las estrategias. Al convertir los planes estratégicos en acciones, se está aplicando la implementación estratégica, la cual luego se convertirá en resultados. En adición, es importante mencionar que un proceso de aplicación estratégica requiere de dos insumos básicos: liderazgo comprometido por parte de la alta dirección y cultura organizacional que soporte la estrategia.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos con los que, asociados a las estrategias, se alcanzan los objetivos de largo plazo (OLP), y con ello se logra la visión. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión (D'Alessio, 2013). Los objetivos de corto plazo que se han definido para Dr. Sonrisa son los siguientes:

**OLP 1:** Para el año 2025 la red de locales de Dr. Sonrisa prestará un total de 120,000 atenciones o servicios. Esto a partir de las 23,800 que se brindaron en el año 2014

- OCP 1.1: Vender 43,000 servicios dentales en el año 2018, tomando como base los 23,800 que se brindaron en el año 2014.

Para alcanzar este objetivo de corto plazo se realizarán las siguientes actividades:

- Capacitar al 100% de los odontólogos independientes en nuevas técnicas de ortodoncia, de forma anual. Hasta el momento no se han conducido este tipo de capacitación masiva, sino que los odontólogos se capacitan de manera independiente.
- Hacer una evaluación de las necesidades de los clientes.
- OCP1.2: Lograr ventas de 67,300 servicios odontológicos en el año 2021, partiendo de los 43,000 que se venderán en el 2018.

Para alcanzar este objetivo de corto plazo se realizarán las siguientes actividades:

- Realizar una evaluación estadística de los principales servicios que brinda Dr. Sonrisa por sedes y tipo de servicio. Esta evaluación debe contener información de los últimos dos años.
- Realizar el análisis de los planes y servicios que ofrece la competencia, incluyendo los planes con seguro (privado y público), para definir los factores críticos que surgen durante su implementación.
- Identificar los planes más rentables y promocionarlos.
- OCP 1.3: Llegar a vender 120,000 servicios en el año 2025, partiendo de los 67.300 que se comercializarán en el 2021.

Para alcanzar este objetivo de corto plazo se realizarán las siguientes actividades:

- Lograr un reconocimiento de marca del 40% en el cono norte de Lima durante el año 2022. Hasta el 2015 no se había medido la recordación de marca, pero el gerente general considera que se sitúa en menos del 10% porque la gente no recuerda marcas de dentistas.
- Lanzar campaña publicitaria con vallas y distribución de volantes en la zona de influencia.

- Dar seguimiento a los pacientes, con llamadas telefónicas, para estimular que completen sus tratamientos y que se hagan chequeos semestrales de control.
- Desarrollar un seguimiento post lanzamiento para medir la penetración de los nuevos planes.

**OLP 2:** Utilizar la capacidad instalada en cada sede al 85% como mínimo diariamente, durante el año 2025. Esto se mide a través del tiempo de uso de las unidades que hay en cada clínica y para el año 2014 fue de 80% en Los Olivos y del 30% en las otras sedes.

- OCP 2.1: Durante el año 2018 incrementar el flujo de pacientes en un 50% en las sedes de Bellavista y Comas, con respecto al volumen del 2014. Se tiene que en el 2014 la ocupación en estas sedes fue del 30%.

Para lograr este objetivo de corto plazo desarrollarán las siguientes actividades:

- Realizar un plan de reasignación de sedes de atención según cercanía a domicilio y/o trabajo de los pacientes. Este plan debe aplicarse en tres meses como máximo.
- Hacer promoción en la zona, con volantes en la calle y anuncios en los locales.
- OCP2.2: Para el año 2021, aumentar el uso de la capacidad instalada a un 68% en promedio. Durante el 2014 la utilización fue del 80% en Los Olivos y del 30% en las otras sedes.

Para lograr este objetivo de corto plazo desarrollarán las siguientes actividades:

- Revisar cada seis meses la zonificación de los pacientes.
- Generar protocolos de atención que aseguren la derivación de pacientes a sedes con capacidad no trabajada.
- Hacer promoción en la zona, con volantes en la calle y anuncios en los locales

- OCP2.3: Incrementar el índice de capacidad instalada en uso a 85% durante el año 2025. Partiendo del 68% logrado en el año 2021.

Para lograr este objetivo de corto se desarrollarán las siguientes actividades:

- Desarrollar un tablero de control con la información acerca de las atenciones realizadas por sede, el cual debe estar actualizado en línea y ser manejado por toda la plana administrativa.
- Realizar campañas mensuales de *marketing* (colegios, institutos, universidades, mercados, entre otros) enfocadas en las zonas cuyas sedes tengan menores ingresos.

**OLP 3:** En el año 2025, la rentabilidad sobre el patrimonio será del 11%. Durante el año 2014 la empresa tuvo pérdidas, generando un ROE igual a -138.9%, luego de que en el año 2013 había sido de 6.7%.

- OCP 3.1: Obtener un ROE de 3.5% en el año 2018. Luego de que durante el 2014 fue de -138.9%.

Para poder alcanzar este objetivo de corto plazo se desarrollarán las siguientes actividades:

- Disminuir los costos de ventas en 4% al año, como porcentaje de ventas, mostrando así eficiencia.
- Establecer indicadores de eficiencia operativa cuya medición mensual se aplique desde el segundo semestre del 2016.
- OCP3.2: En el año 2021 se alcanzará un ROE de 7.0%. Partiendo del 3.5% que se espera lograr en el año 2018.

Para lograr este objetivo de corto plazo asociados se desarrollarán las siguientes actividades:

- Implementar un plan de compras anual que contemple negociaciones por volumen en la implementación de nuevos consultorios.
- OCP3.3: En el año 2025 se alcanzará un ROE de 11%. Partiendo del 7.0% que se espera lograr en el año 2021.

Para poder alcanzar este objetivo de corto plazo se desarrollarán las siguientes actividades:

- Reducir los gastos financieros en 5% durante el año 2020.

**OLP 4:** Para el año 2025 se tendrá presencia en seis departamentos del Perú, con un total de 15 locales propios a nivel nacional. Luego de que en el año 2015 solamente se encontraban ubicados en tres distritos del cono norte de Lima, con seis locales.

- OCP 4.1: A inicios del año 2017 inaugurar una sede en Piura y una séptima sede en Lima Metropolitana. Hasta el año 2015 la empresa tenía seis locales, pero todos estaban concentrados en el cono norte de Lima Metropolitana.

Para lograr este OCP las actividades a desarrollar son las siguientes:

- Realizar un estudio de mercado, para seleccionar el lugar adecuado para establecer la sede
- Realizar contrato de alquiler.
- Remodelar y adecuar el lugar.
- Establecer contratos de prestación de servicios con odontólogos graduados y con experiencia de la zona.
- Contratar al personal administrativo.
- Lanzar campaña de promoción para dar a conocer la clínica.
- OCP4.2: Contar con tres sedes abiertas en provincia para el año 2021 y ocho sedes en Lima. Conociendo que para el 2017 ya se tendría una clínica dental en Piura y siete en Lima Metropolitana.



Para lograr este OCP las actividades a desarrollar son las que se detallan a continuación:

- En el transcurso del 2016, realizar estudios de mercado en los diferentes distritos de las provincias al interior del país, así como efectuar las evaluaciones de factibilidad financiera respectivas.
- Establecer metas e indicadores de rentabilidad para las nuevas sedes, esperando un retorno máximo de 12 meses. El seguimiento de los resultados se realizará de forma mensual.
- Crear un plan de marketing general para la empresa, pero reconociendo las diferencias de cada localidad.
- OCP 4.3: Tener seis oficinas en provincia para el año 2025 y nueve en Lima. Considerando que para el 2020 ya se tendrían tres clínicas dentales operando fuera de Lima Metropolitana y ocho en la ciudad capital.

Para lograr este OCP las actividades a desarrollar son las siguientes:

- Incrementar las atenciones a pacientes en un 20% anual en las sedes de provincia, en el período 2017-2022.
- Incrementar cada año el porcentaje de ventas que se originan por el conjunto de sedes establecidas en provincias.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para poder ejecutar las estrategias seleccionadas, se requiere asignar insumos o recursos para su implementación. Esta correcta asignación de recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos) debe considerar a los objetivos de corto plazo para que permita la ejecución de las estrategias y actividades a seguir (D'Alessio, 2013). A continuación, se va a realizar el análisis de cada uno de estos recursos, los cuales se presentan luego de manera resumida y por cada OCP en la Tabla 28.

**Recursos financieros.** Como parte de los OLP definidos en el Capítulo V, se requiere realizar inversiones en las siguientes acciones: (a) la implementación de nuevas sedes y de estándares de calidad, (b) el desarrollo de nuevos productos y servicios, y (c) la mejora en tecnologías y sistemas de control. Para llevar a cabo los planes, existen, por un lado, numerosas ofertas de financiamiento bancario, con tasas (costos) orientadas a la baja en el sector de la pequeña y mediana industria, a las que Dr. Sonrisa puede acceder, puesto que cuenta con resultados financieros favorables y prestigio como institución. Por otro lado, otra alternativa es realizar la capitalización de utilidades anuales (incremento del patrimonio), lo cual generaría la obtención de fondos con tasas de retorno esperadas por el accionista (dueño).

**Recursos físicos.** Los recursos físicos, en el caso de Dr. Sonrisa, consideran básicamente al establecimiento de nuevas sedes que permitan llegar a nuevos mercados y a nuevos clientes. No obstante, también incluye la mejora en la implementación de los consultorios en las sedes ya existentes; para ello, se plantean negociaciones estratégicas con proveedores de insumos básicos y de mobiliario médico, considerándose integración vertical hacia atrás sin inversión. Se requiere del alquiler de nuevos espacios en distintas zonas, así como la adecuación de los mismos, lo cual es independiente a la adquisición de equipos.

**Recursos humanos.** En una empresa de servicios como Dr. Sonrisa, los recursos humanos son considerados uno de los más importantes para el éxito de la implementación de las estrategias formuladas. La calidad de los recursos humanos en términos de aptitudes profesionales, valores y actitudes personales determina una capacidad distintiva en una organización que apuesta por los mejores estándares en calidad de servicio y atención. Para lograr los objetivos, que en muchos casos representan cambios importantes, es básica la motivación del personal, así como la comunicación eficaz, de tal manera que se logre el compromiso con la obtención de resultados.

Tabla 28

## Recursos Asignados a los OCP

OLP		OCP	Actividades		Recursos
OLP1	Para el año 2025 la red de locales de Dr. Sonrisa prestará un total de 120,000 atenciones o servicios. Esto a partir de las 23,800 que se brindaron en el año 2014	OCP1.1	Vender 43 mil servicios dentales en el año 2018, tomando como base los 23,800 que se brindaron en el año 2014	Capacitar al 100% de los odontólogos independientes en nuevas técnicas de ortodoncia. Hacer una evaluación de las necesidades de los clientes	Expertos en técnicas odontológicas, expertos en investigación de mercado, recursos financieros para costear capacitaciones e investigación, horas hombre de todo el personal, transporte, viáticos
		OCP1.2	Lograr ventas de 67,300 servicios odontológicos en el año 2021, partiendo de los 43,000 que se venderán en el 2018	Realizar una evaluación estadística de los principales servicios que brinda Dr. Sonrisa por sedes y tipo. Realizar el análisis de los planes y servicios que ofrece la competencia, incluyendo los planes con seguro (privado y público), para definir los factores críticos que surgen durante su implementación. Identificar los planes más rentables y promocionarlos	Analistas de mercado, sistema de registro de pacientes y servicios, investigadores de campo, recursos financieros, gerencia general y administrativa, horas hombre de directivos, contador, auditor
		OCP1.3	Llegar a vender 120,000 servicios en el año 2025, partiendo de los 67.300 que se comercializarán en el 2021	Lograr reconocimiento de marca. Lanzar campaña publicitaria con vallas y distribución de volantes en la zona de influencia. Dar seguimiento a los pacientes, con llamadas telefónicas, para estimular que completen sus tratamientos y que se hagan chequeos semestrales de control. Desarrollar un seguimiento post lanzamiento para medir la penetración de los nuevos planes.	Expertos en mercadeo y publicidad, medios para promoción, planes de seguimiento, encargados de medición, recursos financieros para costear campaña promocional
OLP2	Utilizar la capacidad instalada en cada sede al 85% como mínimo diariamente, durante el año 2025. Esto se mide a través del tiempo de uso de las unidades que hay en cada clínica y para el año 2014 fue de 80% en Los Olivos y del 30% en las otras sedes	OCP2.1	Durante el año 2018 incrementar el flujo de pacientes en un 50% en las sedes de Bellavista y Comas, con respecto al volumen del 2014. Se tiene que en el 2014 la ocupación en estas sedes fue del 30%.	Realizar un plan de reasignación de sedes de atención según cercanía a domicilio y/o trabajo de los pacientes. Hacer promoción en la zona, con volantes en la calle y anuncios en los locales	Personal administrativo, sistema de registro de pacientes y servicios provistos, analistas de mercadeo y publicidad, medios para promoción, recursos financieros, planes de seguimiento, gerencia administrativa
		OCP2.2	Para el año 2021, aumentar el uso de la capacidad instalada a un 68% en promedio. Durante el 2014 la utilización fue del 80% en Los Olivos y del 30% en las otras sedes.	Revisar cada seis meses la zonificación de los pacientes. Generar protocolos de atención que aseguren la derivación de pacientes a sedes con capacidad no trabajada	Personal administrativo, sistema de registro de pacientes y servicios provistos, planes de seguimiento, gerencia administrativa, protocolos estandarizados, medios de información interna
		OCP2.3	Incrementar el índice de capacidad instalada en uso a 85% durante el año 2025. Partiendo del 68% logrado en el año 2021	Desarrollar un tablero de control con la información acerca de las atenciones realizadas por sede, el cual debe estar actualizado en línea. Realizar campañas mensuales de marketing enfocadas en las zonas cuyas sedes tengan menores ingresos	Personal administrativo, sistema de registro de pacientes y servicios provistos, planes de seguimiento, gerencia administrativa, protocolos estandarizados, medios de información interna, medios de promoción externa, recursos financieros, expertos en publicidad
OLP3	En el año 2025, la rentabilidad sobre el patrimonio será del 11%. Durante el año 2014 la empresa tuvo pérdidas, generando un ROE igual a -138.9%, luego de que en el año 2013 había sido de 6.7%	OCP3.1	Obtener un ROE de 3.5% en el año 2018. Luego de que durante el 2014 fue de -138.9%.	Disminuir los costos de ventas en 2% al año. Establecer indicadores de eficiencia operativa con mediciones mensuales	Contador, auditor, gerente administrativo, contratos con proveedores de servicios, sistema de registro para medir eficiencia
		OCP3.2	En el año 2021 se alcanzará un ROE de 7.0%. Partiendo del 3.5% que se espera lograr en el año 2018	Implementar un plan de compras anual que contemple negociaciones por volumen en la implementación de nuevos consultorios, así como en los suministros (básicos) necesarios en cada sede	Contador, auditor, gerente administrativo, contratos con proveedores de servicios, sistema de registro para medir eficiencia, contratos de alquiler, contratos con proveedores de equipos y obras civiles, recursos a través de financiamiento
		OCP3.3	En el año 2025 se alcanzará un ROE de 11%. Partiendo del 7.0% que se espera lograr en el año 2021	Reducir los gastos financieros en 5% durante el año 2020	Gerente administrativo, herramientas de negociación con instituciones financieras, sistema para medir eficiencia en uso de fondos
OLP4	Para el año 2025 se tendrá presencia en seis departamentos del Perú, con un total de 15 locales propios a nivel nacional. Luego de que en el año 2015 solamente se encontraban ubicados en tres distritos del cono norte de Lima, con seis locales	OCP4.1	A inicios del año 2017 inaugurar una sede en Piura y una séptima sede en Lima Metropolitana. Hasta el año 2015 la empresa tenía seis locales, pero todos estaban concentrados en el cono norte de Lima Metropolitana	Realizar un estudio de mercado, para seleccionar el lugar adecuado para establecer la sede. Realizar contrato de alquiler. Remodelar y adecuar el lugar. Establecer contratos de prestación de servicios con odontólogos graduados y con experiencia de la zona. Contratar al personal administrativo. Lanzar campaña de promoción para dar a conocer la clínica	Expertos en mercadeo y evaluación de proyectos, proveedores de obras civiles, contratos de alquiler, abogados, recursos financieros, contratos con proveedores de equipos, insumos y servicios, head-hunters, personal administrativo, expertos en publicidad, medios
		OCP4.2	Contar con tres sedes abiertas en provincia para el año 2021 y ocho sedes en Lima. Conociendo que para el 2017 ya se tendría una clínica dental en Piura y siete en Lima Metropolitana	Realizar estudios de mercado en los diferentes distritos de las provincias al interior del país, así como efectuar las evaluaciones de factibilidad financiera respectivas. Establecer metas e indicadores de rentabilidad para las nuevas sedes, con seguimiento mensual. Crear un plan de marketing general para la empresa, pero reconociendo las diferencias de cada localidad	Expertos en mercadeo y evaluación de proyectos, proveedores de obras civiles, contratos de alquiler, abogados, recursos financieros, contratos con proveedores de equipos, insumos y servicios, head-hunters, personal administrativo, expertos en publicidad, medios
			Tener seis oficinas en provincia para el año 2025 y nueve en Lima	Incrementar las atenciones a pacientes en un 20% anual en las sedes de provincia en	Expertos en mercadeo y evaluación de proyectos, proveedores de

Por otro lado, deben considerarse y monitorearse estas dos acciones permanentemente: (a) capacitar continuamente al personal (administrativos, de atención y médicos), ya que es un requisito imprescindible para asegurar el cumplimiento de todos los OLP; y (b) generar un entorno que permita que los colaboradores se sientan cómodos y reconocidos, con posibilidades de desarrollo mediante líneas de carrera y recompensas por el logro de metas (incentivos).

**Recursos tecnológicos.** Para lograr la eficiencia y productividad por sede planeada a largo plazo, se requiere la inversión en recursos tecnológicos, así como el desarrollo de mejoras que aseguren el soporte tecnológico integral requerido para Dr. Sonrisa a largo plazo. Adicionalmente, se busca ofrecer a los profesionales odontólogos tecnología de punta que los mantengan a la vanguardia en calidad y tipos de atenciones médicas, con nuevos planes de salud más completos.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Según D'Alessio (2013), las políticas deben estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización; es decir, con los valores y correspondencia bilateral. A través de las políticas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización: la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. Con base en esta afirmación, a continuación, se detallan las políticas más relevantes de las estrategias de Dr. Sonrisa:

- P1. Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores
- P2. Incentivar la capacitación del personal
- P3. Promover la satisfacción plena del paciente
- P4. Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente

- P5. Respetar el medio ambiente manejando adecuadamente los desechos y utilizando materiales dentales adecuados
- P6. Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes
- P7. Promover el trabajo en equipo del personal de la organización
- P8. Reclutar a personal especializado en nuevas técnicas

En la Tabla 29, se presenta la asociación entre las políticas anteriormente mencionadas y cada una de las estrategias retenidas en el Capítulo VI.

#### **7.4 Estructura de Dr. Sonrisa**

La estructura de la organización contribuirá con la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Para ello, se debe redefinir la organización, desarrollar las estrategias elegidas y determinar los ajustes que deben hacerse. Así se logrará una exitosa implementación de las estrategias (D'Alessio, 2013).

Con base en las estrategias elegidas, es necesario mejorar la estructura organizacional, adoptando la propuesta que se presenta en la Figura 16. El cambio principal es la eliminación de la administración general, ya que previamente todas las unidades reportaban a esta persona, en lugar de reportar al gerente general. Ahora cada jefatura de área podrá reportar a la alta dirección, favoreciendo el intercambio de información y la implementación estratégica. También se han creado dos gerencias (mandos medios), una de administración y otra de operaciones.

Estos cambios se sustentan en el hecho de que las estrategias a implementar están fundamentadas en la penetración en el mercado y en el desarrollo de nuevos servicios. Por ello, se ha considerado realizar cambios en el área de *marketing*. Si bien es cierto se proyecta la apertura de nuevos locales, esta área debe mejorar su aporte para captar más pacientes. Por otra parte, el área de Sistemas de Información contribuirá con el acercamiento al cliente, brindando un servicio personalizado a través de la página web y del ERP. De ese modo, se

Tabla 29

*Matriz de Políticas y Estrategias*

Nº	Políticas por estrategia	E1	E2	E3	E5	E6	E7	E9
		Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	Desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales	Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles	Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia nueva	Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes
P1	Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores		X	X			X	X
P2	Incentivar la capacitación del personal		X	X		X	X	
P3	Promover la satisfacción plena del paciente (fidelizar)	X	X	X	X		X	X
P4	Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente (fidelizar)	X	X	X	X	X	X	
P5	Respetar el medio ambiente manejando adecuadamente los desechos y utilizando materiales dentales adecuados					X		X
P6	Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes		X	X	X		X	X
P7	Promover el trabajo en equipo del personal de la organización	X	X	X	X	X	X	
P8	Reclutar a personal especializado en nuevas técnicas		X			X	X	

logrará fidelizar al paciente, ofreciendo los servicios y la mejora en la gestión de la organización. Mediante el uso de la tecnología de la información, se optimizará el uso de los sistemas y del área de logística para el adecuado manejo de los locales con los que cuenta Dr. Sonrisa. Es decir, realizando estos ajustes en la organización, se asegura la exitosa implementación de las estrategias.

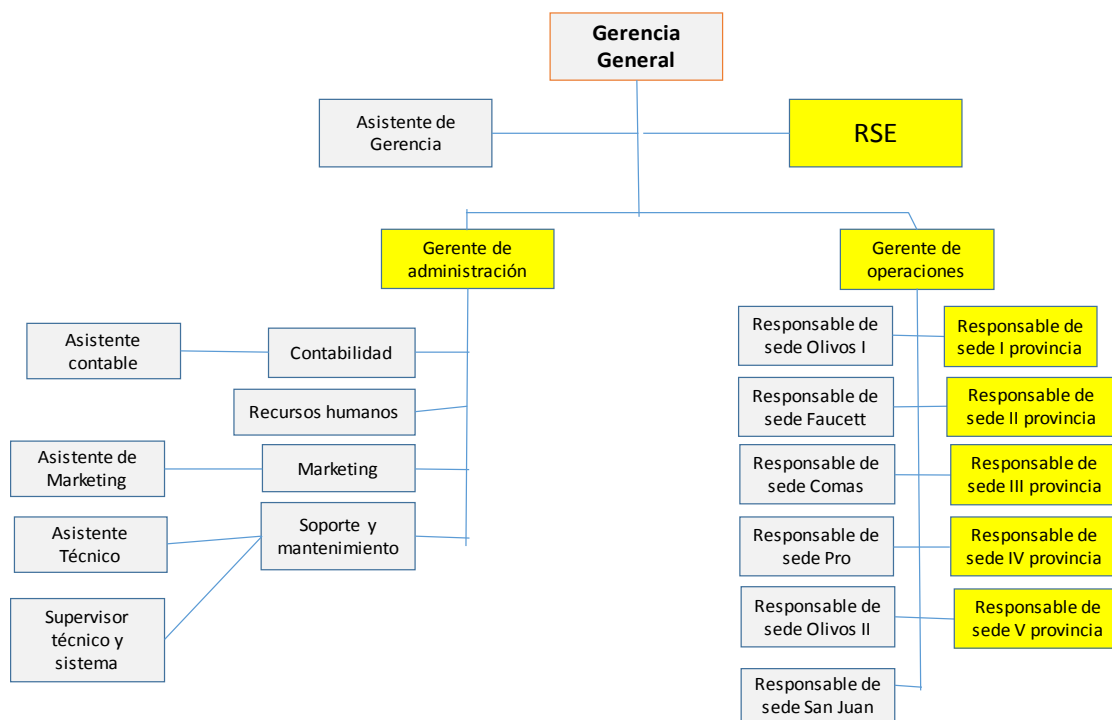


Figura 16. Estructura propuesta para Dr. Sonrisa.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas, las cuales luego serán implementadas, deben cumplir con las normativas, regulaciones, decretos de ley y todas las exigencias que requieren tanto el Estado como los organismos de la salud para el cuidado del medio ambiente y de la población. En el caso de la salud dental, las estrategias deben estar alineadas con las normativas emitidas por el Ministerio de Salud y las directrices y normas elaboradas por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Con respecto a la responsabilidad social, son importantes las campañas de prevención de salud bucal y diagnóstico temprano así como el uso adecuado de la fluorización tanto en

pacientes públicos y privados y su compromiso con los niños, mujeres desvalidas y adultos mayores, en quienes existe mayor presencia de enfermedades bucodentales. Así también, se necesita cumplir con las normativas que exigen el adecuado uso y manejo de los desechos médicos biológicos, químicos y radioactivos (Resolución Ministerial N° 217-2004, MINSA).

Asimismo, Dr. Sonrisa apuesta por la creación de programas de acción social a favor de la población más vulnerable y que requiere de un servicio privado de alta calidad, tal como lo hace la matriz de la franquicia que labora conjuntamente con el Sistema Metropolitano de la Solidaridad (SISOL), dirigido a personas de bajos recursos. Su fundación, denominada Vuelve a Sonreír, desarrolla campañas a nivel nacional. Finalmente, las estrategias planteadas en el presente plan estratégico de Dr. Sonrisa buscan desarrollar la salud bucodental, el bienestar y la calidad de vida de los pacientes, con planes de salud de acuerdo que están acordes con los ingresos económicos y nuevas infraestructuras que cubran la demanda insatisfecha.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Es importante enfocarse en un sistema remunerativo y de compensación adecuado, puesto que el área médica trabaja bajo un esquema particular, cuenta con un proceso de evaluación constante a médicos con respecto a la prestación de servicios, y recibe capacitaciones que permiten especializarse en los nuevos avances médicos. Con esto se logrará reducir la debilidad que se tiene de alta rotación del personal.

La relación con el personal es actualmente guiada por las siguientes políticas, las cuales han funcionado bien: (a) políticas internas de contratación y despido, (b) política de incentivos, (c) políticas de ausentismo y puntualidad, (d) políticas de higiene y seguridad, y (e) códigos de conducta, valores y buenas prácticas. Por último, se financia las capacitaciones del personal administrativo en programas académicos enfocados en gestión, con la finalidad de contribuir con el desarrollo profesional y mejorar la gestión administrativa. Pero debe



realizarse también capacitación de los odontólogos para favorecer la uniformidad en el servicio que se brinda a los clientes

### **7.7 Gestión del Cambio**

La forma que se propone para implementar este plan estratégico es la sugerida por Mintzberg (1991), quien indicó que ante cambios de gran envergadura se deben seguir tres etapas:

1. Descongelamiento: Se informará a todo el personal de la empresa y a los odontólogos asociados, junto con los técnicos dentales, sobre las razones que han motivado el cambio, explicando claramente que la empresa está teniendo pérdidas, a pesar de contar con excelente infraestructura y buen personal. En esta fase de descongelamiento se pretende que las personas sientan la necesidad urgente de hacer las cosas de manera diferente. Con esto se logrará que estén dispuestos a dejar su zona de confort, además de que se abre un canal de comunicación mostrando disposición para atender cualquier consulta o inquietud.
2. Realizar el cambio: Introducir los cambios en estructura, estrategias, misión y visión, entre otros. Lo primordial en esta fase es la comunicación permanente, ya que debe iniciarse con una presentación formal de la misión, visión, valores y código de ética, para luego publicarlos en sitios claves de la empresa para que siempre estén a la vista de todo el personal. Adicionalmente se crearán indicadores para cada área y así cada persona sabrá lo que debe lograr de manera específica.
3. Congelamiento: Una vez que se han realizado todos los cambios, se hace necesario congelar de nuevo, para crear estabilidad y sostener las metas de largo plazo que se han fijado. Esto significa que cuando se alcanzan los objetivos de corto plazo se ha probado que las estrategias son efectivas y debe celebrarse con

todos los colaboradores los logros alcanzados, mostrando que ha sido posible gracias al trabajo en equipo. Con esto se asegura la continuidad de la participación y por ende el logro de lo OLP.

## **7.8 Conclusiones**

Haber realizado una formulación de estrategias considerada exitosa no asegura que su implementación y ejecución consigan el mismo resultado. Mientras que en la formulación se realiza un proceso intelectual basado en habilidades analíticas e intuitivas, enfocado en la eficacia y con la coordinación entre pocos individuos, en la etapa de implementación se requiere de la coordinación de muchas personas enfocadas en un proceso operacional eficiente, en el cual se exige que el equipo de dirección tenga habilidades de motivación y liderazgo claramente definidas que puedan contribuir a desarrollar lo planeado.

Los OCP se han formulado de manera tal que sean el camino para lograr los OLP y con ello alcanzar la visión que se tiene para Dr. Sonrisa en el año 2025. Pero se requiere de la dotación de recursos y en especial de personal comprometido con la empresa. Para esto se necesita contar con: (a) un sistema de comunicación integral, claro y transparente de las metas y objetivos de cada uno; (b) un liderazgo permanente, que asegure altos niveles de motivación y excelente gestión de los recursos humanos; y (c) un monitoreo permanente de clima laboral, enfatizando en indicadores de resistencia al cambio y adaptación a nuevas formas de trabajo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el modelo de gerencia estratégica desarrolla tres etapas: (a) la etapa de la formulación y planeamiento, es más extensa y requiere habilidades analíticas; (b) la implementación y dirección, es la más difícil y requiere habilidades de motivación y liderazgo; y (c) evaluación y control, se requiere su presencia permanentemente en el proceso estratégico, revisando lo formulado, siendo susceptible a cambios ya que debe convertirse en algo realizable (D'Alessio, 2008).

Para realizar la evaluación y control se usará el Tablero de Control Balanceado o *Balance Scorecard* propuesto por Kaplan y Norton (2001). El BSC es una herramienta que nos permite evaluar y controlar la estrategia y este modelo se basa en cuatro resultados: (a) Accionistas satisfechos, (b) Clientes contentos, (c) Procesos productivos, y (d) Empleados motivados. Se usarán los objetivos de corto plazo elaborados en el capítulo anterior para desarrollar el cuadro de mando integral desde cada una de las perspectivas del Tablero de Control Integrado, herramienta que permitirá a Dr. Sonrisa tener una visión amplia de su situación actual y evaluar el desarrollo de los objetivos a corto plazo propuestos.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado permite ejercer una visión integral, completa, y general de la organización. Así también facilita la evaluación de la estrategia por medición, comparación y corrección de ser necesario, permite monitorear los objetivos de tal forma que se pueda rastrear y controlar la implementación estratégica. Todo esto permite identificar si las acciones van acordes con los objetivos de lo contrario si fuera necesario tomar decisiones para lograr encaminarlas.

El Tablero de Control Balanceado se construye expresando objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que lo conforman, Kaplan y Norton indicaron también que se debe tener en cuenta cuatro perspectivas para lograr elaborar el Cuadro de

Mando Integral: (a) perspectiva de formación y aprendizaje de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, para identificar qué procesos deben ser más eficientes de cara a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009).

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Esta perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y acciones, así como los indicadores que deben cumplirse para que el recurso humano de Dr. Sonrisa pueda contribuir a alcanzar la visión. La perspectiva de aprendizaje es muy importante ya que involucra al recurso clave que es el humano. Esta perspectiva tiene una de los más importantes recursos claves el humano ya que envuelve a la fuerza laboral y sus capacidades.

Los indicadores de esta perspectiva son: asesorías y capacitación del recurso humano, y motivación responde a la pregunta ¿Cómo debe Dr. Sonrisa aprender y mejorar para alcanzar la visión?

### **8.1.2 Procesos**

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera como estos debe ser estructurada para servir a los objetivos que se tiene para el cliente. Es una perspectiva enfocada al interior de Dr. Sonrisa, y considera el tiempo, desarrollo de productos y servicios, eficiencias asociadas a procesos, entre otros. Los indicadores que se indican en el tablero de mando balanceado buscan hacer más eficientes y eficaces los procesos de la organización de forma que dichas eficiencias se traduzcan en incrementos productivos, entre otros. Se puede mencionar la optimización de los procesos de atención a los pacientes, relacionados con los tiempos de espera, así como con la atención a

través de distintos canales y se responde a la pregunta ¿Cómo se va a satisfacer a nuestros clientes de Dr. Sonrisa?

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva analiza el impacto que tiene en los clientes en cuanto al aspecto de participación en el mercado, retención de los clientes, captación de nuevos clientes y rentabilidad por cliente (Kaplan y Norton, 2001) para lo cual Dr. Sonrisa llevará a cabo acciones que permite medir si las mismas están produciendo los efectos deseados.

Se debe poner énfasis en la calidad del servicio y la variedad e incluirlos como indicadores para determinar si los esfuerzos en innovación y tecnología se ven reflejados en la satisfacción de los pacientes, el desarrollo de indicadores para esta perspectiva debe ser planteada en términos de tipos de clientes personalizando los servicios que se ofrecen y permitiendo la atención a pacientes nuevos, así como la apertura de nuevos locales y desarrollo de planes de salud integrales acorde a las diversas necesidades del cliente responder a la pregunta ¿qué necesidades de los clientes se deben atender para tener éxito?

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva analiza el desempeño financiero de Dr. Sonrisa, analiza la rentabilidad, el flujo de caja, retorno de patrimonio y ventas entre ellos se tiene la rentabilidad por sede, ingresos por empleado entre otros y responde a la pregunta ¿Cómo se mirará a los accionistas? Este grupo de indicadores es de gran importancia porque hay un OLP que establece el incremento en el rendimiento sobre el patrimonio.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado**

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), el cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace se realiza a través del uso del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) y de las iniciativas estratégicas planteadas. A continuación, en la Tabla 30, se presenta el Tablero de Control Balanceado de Dr. Sonrisa.

Tabla 30

*Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)*

	OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Perspectiva
OCP1.1	Vender 43 mil servicios dentales en el año 2018, tomando como base los 23,800 que se brindaron en el año 2014	Odontólogos de la empresa capacitados	Odontólogos capacitados / Total de odontólogos	%	100%	Aprendizaje interno
OCP2.2	Para el año 2021, aumentar el uso de la capacidad instalada a un 68% en promedio. Durante el 2014 la utilización fue del 80% en Los Olivos y del 30% en las otras sedes.	Uso de capacidad instalada	Horas usadas en el año / Horas disponibles	%	60	Procesos
OCP2.3	Incrementar el índice de capacidad instalada en uso a 85% durante el año 2025. Partiendo del 68% logrado en el año 2021	Uso de capacidad instalada	Horas usadas en el año / Horas disponibles	%	70	Procesos
OCP4.1	A inicios del año 2017 inaugurar una sede en Piura y una séptima sede en Lima Metropolitana. Hasta el año 2015 la empresa tenía seis locales, pero todos estaban concentrados en el cono norte de Lima Metropolitana	Sede en Piura	¿Se inauguró la sede de Piura?	Sí o no	Sí	Procesos
OCP1.3	Llegar a vender 120,000 servicios en el año 2025, partiendo de los 67.300 que se comercializarán en el 2021	Reconocimiento de marca	Personas que recuerdan la marca / Total de personas encuestadas	%	25%	Clientes
OCP1.2	Lograr ventas de 67,300 servicios odontológicos en el año 2021, partiendo de los 43,000 que se venderán en el 2018	Cantidad de servicios vendidos	Conteo de los servicios prestados en el año	Número o unidades	67,300	Clientes
OCP2.1	Durante el año 2018 incrementar el flujo de pacientes en un 50% en las sedes de Bellavista y Comas, con respecto al volumen del 2014. Se tiene que en el 2014 la ocupación en estas sedes fue del 30%.	Crecimiento en el flujo de pacientes	(Pacientes del año 2017 / Pacientes del año 2014) -1	%	50	Clientes
OCP4.2	Contar con tres sedes abiertas en provincia para el año 2021 y ocho sedes en Lima. Conociendo que para el 2017 ya se tendría una clínica dental en Piura y siete en Lima Metropolitana a	Crecimiento en los servicios prestados	(Servicios prestados año 1 / servicios prestados año 0) -1	%	30	Clientes
OCP4.3	Tener seis oficinas en provincia para el año 2025 y nueve en Lima. Considerando que para el 2020 ya se tendrían tres clínicas dentales operando fuera de Lima Metropolitana y ocho en la ciudad capital	Porcentaje de ventas en provincia	Ventas generadas en provincia / Ventas totales	%	30	Clientes
OCP3.1	Obtener un ROE de 3.5% en el año 2018. Luego de que durante el 2014 fue de -138.9%.	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	%	5	Financiera
OCP3.2	En el año 2021 se alcanzará un ROE de 7.0%. Partiendo del 3.5% que se espera lograr en el año 2018	ROE	Utilidad neta / Patrimonio	%	8	Financiera
OCP3.3	En el año 2025 se alcanzará un ROE de 11%. Partiendo del 7.0% que se espera lograr en el año 2021	Disminución de los gastos financieros	(Gastos financieros año 2020 / Gastos financieros 2019) -1	%	5	Financiera

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) permite una visión integral de la organización y facilita evaluación del cumplimiento de las estrategias mediante el análisis de sus indicadores en cada una de sus cuatro perspectivas (financiera, del cliente, interna y de aprendizaje). Asimismo, identifica brechas y tendencias que requieren de alguna acción o medida correctiva de ser necesaria; por ello, su análisis debe ser permanente. Según D'Alessio (2013), el Tablero de Control Balanceado debe ser considerado como una herramienta de control estratégico y no como una herramienta de planeamiento estratégico.

El proceso de análisis por perspectivas considera los objetivos relacionados con las necesidades de capacitación, captación de profesionales y cumplimiento de estándares de nivel profesional, exigidos para realizar este servicio (perspectiva aprendizaje). Asimismo, los procesos se deben establecer o mejorar para lograr el cumplimiento de los estándares de atención y soporte operativo, y de capacidad instalada y tecnológica, que respaldan la atención a los pacientes y la continuidad operativa de las sedes (perspectiva interna). Además, se monitorea las principales necesidades y servicios requeridos por los pacientes, se analiza los comportamientos, planes y servicios de la competencia, y se examina el éxito de los planes de salud propios y las campañas de *marketing* (perspectiva clientes). Por último, se realiza una evaluación de los principales indicadores financieros, de la rentabilidad de los nuevos productos y del nivel de retorno de las nuevas sedes (perspectiva financiera).

En conclusión, todos los planes de Dr. Sonrisa se encuentran interrelacionados y están enfocados al cumplimiento de los OLP y de la visión. Estos deben ser monitoreados integralmente y gestionados para asegurar la ejecución y el control de los objetivos; de ese modo, se logra el éxito de las estrategias planteadas.

## **Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones**

### **9.1 Plan Estratégico Integral**

El Plan Estratégico Integral desarrollado para Dr. Sonrisa facilita una visión exhaustiva que permite controlar el proceso estratégico y realizar los ajustes cuando se consideren necesarios (D'Alessio, 2013). A continuación, en la Tabla 31 se expone el Plan Estratégico Integral para la organización, donde se observa que hay una total alineación desde la visión hasta la estructura propuesta.

### **9.2 Conclusiones Finales**

Al culminar la elaboración de este planeamiento estratégico se presentan los hallazgos principales:

- Las estrategias diseñadas en este plan estratégico llevarán a Dr. Sonrisa a beneficiarse del desarrollo que ha tenido el sector salud en el Perú, el cual ha crecido a un ritmo del 18%, convirtiendo esto en ventas, a través del desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica.
- Al incrementar la presencia en provincias y en otras zonas de Lima, Dr. Sonrisa logrará ampliar su cartera de clientes ofreciendo atención para las caries y otras enfermedades bucodentales. Considerando que hay un amplio mercado, porque más del 99% de la población del Perú tiene caries. Adicionalmente se sabe que las condiciones socio económicas de las familias peruanas han mejorado.
- La mayor demanda de servicios odontológicos se presenta en pacientes con tratamientos de ortodoncia (brackets), lo cual constituye una potencial fuente de ingresos para Dr. Sonrisa, que cuenta con las instalaciones, el personal, los insumos.
- Una de las principales amenazas es depender de proveedores externos que abastecen a los médicos con materiales que pueden poner en riesgo la salud de los



Visión					
El año 2025, Dr. Sonrisa tendrá una marca reconocida a nivel nacional y el liderazgo en cantidad de clínicas dentales propias, brindando servicios de salud bucodental con altos estándares de calidad, y generando rentabilidad para los accionistas y los dentistas asociados.					
Objetivos de Largo Plazo					
Presupuestos de Dr. Sonrisa: Brindar servicios de calidad. 2. Incrementar y mejorar la infraestructura para dar un mayor acceso de los pacientes. 3. Alta rentabilidad. 4. Maximizar el uso de la capacidad instalada	Para el año 2025 la red de locales de Dr. Sonrisa prestará un total de 120,000 atenciones o servicios	Utilizar la capacidad instalada en cada sede al 85% como mínimo diariamente, durante el año 2025	En el año 2025, la rentabilidad sobre el patrimonio será del 11%.	Para el año 2025 se tendrá presencia en seis departamentos del Perú, con un total de 15 locales propios a nivel nacional	Principios cardinales: Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas
Penetración en el mercado con incremento de infraestructura	X		X	X	P3: Promover la satisfacción plena del paciente. P4: Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente. P7: Promover el trabajo en equipo del personal de la organización.
Desarrollo de nuevos servicios dentales para los pacientes actuales	X	X	X		P1: Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores. P2: Incentivar la capacitación del personal. P3: Promover la satisfacción plena del paciente. P4: Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente. P6: Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes. P7: Promover el trabajo en equipo del personal de la organización. P8: Reclutar a personal especializado en nuevas técnicas.
Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, con servicios de excelente relación precio-valor	X	X	X		P1: Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores. P2: Incentivar la capacitación del personal. P3: Promover la satisfacción plena del paciente. P4: Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente. P6: Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes. P7: Promover el trabajo en equipo del personal de la organización.
Ofrecer mayor diversidad de servicios odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los pacientes, con precios accesibles	X	X	X	X	P3: Promover la satisfacción plena del paciente. P4: Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente. P6: Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes. P7: Promover el trabajo en equipo del personal de la organización.
Comprar consultorios independientes para expandir la red de atención	X		X	X	P2: Incentivar la capacitación del personal. P4: Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente. P5: Respetar el medio ambiente. P7: Promover el trabajo en equipo del personal de la organización. P8: Reclutar a personal especializado en nuevas técnicas.
Desarrollar servicio de valor agregado dando seguimiento a todos los pacientes bajo un sistema de gestión y marca propia de Dr. Sonrisa	X	X	X	X	P1: Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores. P2: Incentivar la capacitación del personal. P3: Promover la satisfacción plena del paciente. P4: Brindar un servicio cordial y mantener la confidencialidad del paciente. P6: Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes. P7: Promover el trabajo en equipo del personal de la organización.
Integración vertical hacia atrás al adquirir laboratorio odontológico, para lograr respuestas eficientes			X		P1: Promover prácticas, técnicas o tratamientos innovadores. P2: Incentivar la capacitación del personal. P5: Respetar el medio ambiente. P6: Ofrecer servicios con base en las necesidades y alcance de los pacientes.

pacientes. Sin embargo, no se consideró oportuno tener una estrategia de alianza con laboratorios, ya que hay varios y ante dudas en la calidad se puede cambiar de proveedor, lo cual no traería costos para la empresa.

- La organización posee importantes fortalezas, que son los pilares para su crecimiento sostenido, y también significativas debilidades. Entre sus principales fortalezas, se puede mencionar a las siguientes: (a) estructura organizacional y funciones claramente definidas; (b) productos diversificados y precios estandarizados; (c) responsabilidad individual de cada dentista con su material, por lo cual la gestión logística no es compleja; (d) calidad de la información financiera y contable mediante el uso de un ERP; y (e) exigencia de altos estándares de calidad académica y experiencia a los profesionales dentistas.
- Entre las debilidades de Dr. Sonrisa figuran las mencionadas a continuación: (a) no contar con un plan estratégico y desarrollar un proceso de planeamiento informal; (b) depender de la capacidad de respuesta de los laboratorios en la atención de los requerimientos; (c) bajar el índice de utilización de la capacidad instalada en algunas sedes; (d) tener un alto nivel de rotación de personal; y (e) mantener una baja calidad del portal web. Si bien es cierto la gerencia viene desarrollando planes de crecimiento e inversión que permiten una mayor rentabilidad. Aún se presentan oportunidades para diseñar estrategias que reduzcan los gastos operativos y para mejorar el control sobre la calidad en el servicio que permita una mayor fidelización del cliente.
- Las estrategias retenidas para alcanzar la visión y los OLP son detalladas a continuación: (a) penetración en el mercado con el incremento de infraestructura; (b) desarrollo de nuevos servicios dentales para los clientes actuales; (c) desarrollo de mercado de pacientes extranjeros; (d) ofrecer mayor diversidad de servicios

odontológicos especializados y paquetes para dar más valor a los clientes, con precios flexibles; (e) integración vertical hacia atrás con laboratorios médicos, para lograr respuestas eficientes; y (f) creación de servicios de valor agregado con una marca propia, ya que el objetivo es dar a conocer la marca Dr. Sonrisa.

- Para alcanzar la visión de la organización, es importante la instalación de nuevas sedes en zonas donde existe mayor demanda insatisfecha. Esto implica la implementación de estrategias como la adquisición de consultorios dentales individuales, para añadirlos a la red, así como la implementación de tecnología avanzada y la capacitación continua del personal más capacitado.

### 9.3 Recomendaciones

De las conclusiones que se han presentado se derivan las siguientes recomendaciones:

- Implementar este plan estratégico, para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, protegiéndose de las amenazas y haciendo uso de las fortalezas que la organización posee.
- Acudir a expertos en marketing para crear un logo y un eslogan para Dr. Sonrisa. Este será el punto de partida para el desarrollo de la marca, luego de desvincularse de Multident.
- Penetrar en el mercado actual implementando nuevos locales en la zona Norte y realizar un estudio de mercado en el cual se planee competir en otros distritos de Lima, ingresando como Dr. Sonrisa.
- Diversificar los servicios de salud dental ofertados en la clínica para captar a los pacientes de la competencia o a nuevos pacientes, quienes se verán atraídos por un servicio similar a un precio atractivo y en una clínica de confianza y renombre.
- Maximizar la capacidad de uso de las sedes Dr. Sonrisa, enfocándose en los horarios con menor afluencia de pacientes. Si bien es cierto los pacientes varían

entre jóvenes y adultos, es preciso enfocarse en aquellos cuyos horarios podían ocupar ese espacio de tiempo.

- Realizar un análisis costo-beneficio que evalúe la adquisición de las propiedades donde operan los principales locales, ya que el costo por metro cuadrado en las zonas de Lima Norte es caro y tiende a incrementarse cada vez más, lo cual genera un gasto importante.
- Penetrar el mercado de pacientes extranjeros, creando una página web que tenga la información en español y en inglés, la misma que será anunciada a través de buscadores como google. También se pueden utilizar los anuncios en revistas que se distribuyen en aviones y en buses internacionales.
- Implementar un equipo de tecnología e investigación que permita una actualización técnica constante y que mantenga a la vanguardia los servicios dentales. Esta actualización científica debe verse reflejada en equipos e instrumentos, así como en los tratamientos dentales.
- Reforzar el uso del ERP para personalizar la atención al cliente; además, lograr la integración de toda la cadena de abastamiento mediante una adecuada utilización del sistema informático.

#### **9.4 Futuro de la Organización**

Al 2025, Dr. Sonrisa tendrá 15 sedes, de las cuales al menos cinco estarán ubicadas en otras regiones, brindando servicios a nuevos mercados geográficos. La ventaja competitiva de la empresa radicará en la calidad del servicio, que será estandarizada, contando con tecnología de punta y personal altamente capacitado. Pero lo más importante será la transparencia y ética con la que se manejan todas las transacciones y en especial el diagnóstico de los pacientes.

Se logrará hacer uso eficiente de la capacidad instalada, llegando a brindar 120,000 servicios en el año 2025, ofreciendo a los pacientes una diversidad de productos o paquetes que incluyen desde ortodoncia y limpiezas hasta cirugías menores. Se mantendrá la estructura de funcionamiento actual, donde cada dentista es responsable de los servicios que brinda, incluyendo los insumos, y luego factura a la empresa por las atenciones que brindó, pero se dará un servicio más rápido y mejor porque la empresa se habrá integrado verticalmente hacia atrás con laboratorios médicos y proveedores de tecnología.

En el año 2025 la empresa prestará 120,000 atenciones a través de toda su red, utilizando más del 85% de su capacidad instalada. Lo cual le permitirá generar un rendimiento sobre el patrimonio de 11%, lo cual es atractivo para los inversionistas. Los cambios entre la situación actual y la situación futura, proyectada al año 2025, se presentan de forma resumida para las principales variables en la Tabla 32.

Tabla 32

*Situación Actual y Situación Proyectada de Dr. Sonrisa*

Indicadores	Situación actual	Situación proyectada 2025
Cantidad de atenciones prestadas por año	23,800	120,000
Uso de la capacidad instalada	80% en Los Olivos y 30% en las otras sedes	85%
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Hubo pérdidas (-138.9%)	11%
Departamentos del Perú en los que se tiene presencia	1	5
Cantidad de sedes	6	15

## Referencias

- Arellano Marketing. (2009). *Nueva clase media consolida crecimiento de la economía*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/nueva-clase-media-consolida-crecimiento-de-la-economia/>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima, Perú: Planeta.
- Apaza, S., Torres, G., Blanco, D., Antezana, V., & Montoya, J. (2015, abril-junio). Influencia de los factores sociodemográficos, familiares y el estado de la salud bucal en la calidad de vida de adolescentes peruanos. *Revista Estomatol Herediana*, 25(2), 87-99.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Encuesta de expectativas macroeconómicas de tipo de cambio*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-Tipo-de-Cambio.xls>
- Botetano, R., & Ascanoa, J. (2013). *Apuntes sobre el ejercicio odontológico del Perú*. Recuperado de [http://www.cop.org.pe/pdf/LIBRO\\_Apuntes\\_Ejercicio\\_Odontologia\\_2013.pdf](http://www.cop.org.pe/pdf/LIBRO_Apuntes_Ejercicio_Odontologia_2013.pdf)
- Cerdent Perú. (2016). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.cerdentperu.com/nosotros.html>
- Chumpitaz, M. (2013, 12 de noviembre). Odontología peruana de exportación. *Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-odontologia-peruana-exportacion-18059>
- Colegio Odontológico del Perú. (2015). *Boletín Infocol N° 6*. Recuperado de [http://issuu.com/redescop/docs/boletin\\_infocol\\_no.\\_6?e=0/14589833](http://issuu.com/redescop/docs/boletin_infocol_no._6?e=0/14589833)
- Cóndor, J. (2015, 19 de agosto). Unas 37 marcas peruanas se convirtieron a franquicia. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/37-marcas-peruanas-se-convirtieron-franquicia-2140383>

- Consumidores peruanos destinan entre 10% y 15% en belleza. (2015, 06 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumidores-peruanos-destinan-entre-10-y-15-belleza-noticia-1795697>
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Datosmacro.com. (2014). *Índice de percepción de la corrupción*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>
- Dentix. (2016). *Tratamientos dentales*. Recuperado de <https://www.dentix.com/es-es/tratamientos-dentales>
- Díaz, H. (2015). *Salud bucal desde la atención primaria de la salud*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/hansdiazgarcia/salud-bucal-desde-la-atencion-primaria-de-la-saludherman-hans-diaz-garcia>
- DT Latinoamérica. (2014, 18 de abril). G03: Tecnología de vanguardia. *News Latin America*. Recuperado de [http://www.dental-tribune.com/articles/news/latinamerica/17478\\_g03\\_tecnologa\\_de\\_vanguardia\\_.html](http://www.dental-tribune.com/articles/news/latinamerica/17478_g03_tecnologa_de_vanguardia_.html)
- El auge de las franquicias en América Latina y el desafío de adaptarlas al gusto local. (2014, 13 de agosto). *Latin Trade*. Recuperado de <http://latintrade.com/es/el-auge-de-las-franquicias-en-america-latina-y-el-desafio-de-adaptarlas-al-gusto-local/>
- El PBI del 2015 aumentaría en 2.8%; mientras que el del 2016 podría llegar al 3.2%. (2016, 17 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pbi-2015-aumentaria-28-mientras-que-2016-podria-llegar-al-32-2236777>
- FDI World Dental Federation. (2011). *Visión 2020*. Recuperado de [http://www.fdiworldental.org/media/12516/vision\\_2020\\_spanish.pdf](http://www.fdiworldental.org/media/12516/vision_2020_spanish.pdf)

- Hurtado de Mendoza, C. (2015, 15 de mayo). Clase media peruana casi se quintuplicó en la última década. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-casi-se-quintuplico-ultima-decada-noticia-1811416>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio estadístico Perú 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/cap06/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap06/cap06.pdf)
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Índice de competitividad regional (INCORE) 2015-pilar salud*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/\\$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EEFCA44EEF90C58605257E3600717A3C/$FILE/259816531-Indice-de-Competitividad-Regional-InCORE-2015-IPE.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Las clínicas dentales invaden España. (2014, 5 de octubre). *El País*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2014/10/03/actualidad/1412361369\\_407813.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/10/03/actualidad/1412361369_407813.html)



- Lima Norte genera el 39% de la actividad económica en la capital. (2011, 22 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/lima-norte-genera-39-actividad-economica-capital-noticia-1136523>
- Linares, R. (2011). *Gestión del consultorio dental* (Tesis de grado, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú). Recuperado de <http://www.cop.org.pe/bib/tesis/ROMYPATRIZIALINARESTANG.pdf>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. (2° ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Movistar. (2015, 02 de agosto). Casos de éxito: Multident una exitosa franquicia de salud oral. *Destino Negocio Movistar*. Recuperado de <http://destinonegocio.com/pe/casos-de-exito-pe/multident-una-exitosa-franquicia-de-salud-oral/>
- Multident. (2014). *Nosotros*. Recuperado de <http://multident.pe/site/nosotros/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2014). *Estadísticas sanitarias mundiales 2014*. Recuperado de [http://www.who.int/gho/publications/world\\_health\\_statistics/2014/es/](http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2014/es/)
- Paul, M. (2014, 23 de enero). Las clínicas dentales en España, un negocio en expansión. *20 Minutos*. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/2036232/0/salud/clinica/dentista/>
- Peruanos gastan más en la peluquería en sectores emergentes. (2014, 24 de febrero). *Terra*. Recuperado de <http://economia.terra.com.pe/peruanos-gastan-mas-en-la-peluqueria-en-sectores-emergentes,5907cded6c564410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>
- Rodríguez, D., & Pereira, N. (2007). *Acta odontología venezolana*. Recuperado de [http://www.actaodontologica.com/ediciones/2008/3/evolucion\\_tendencias\\_resinas\\_compuestas.asp](http://www.actaodontologica.com/ediciones/2008/3/evolucion_tendencias_resinas_compuestas.asp)
- Schmitz, J., Frankel, R. & Frayer, D. (1995). Vertical integration without ownership: Strategic alliances offer a managerial alternative. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(3), 23-30.

Toda Historia. (2015). *Historia de la odontología*. Recuperado de

<http://www.todahistoria.com/historia-de-la-odontologia>

Torres, G., Blanco, D., Anticona, C., Ricse, R., & Antezana, V. (2015, enero-marzo). Gastos de atención odontológica de niños con caries de infancia temprana, ocasionados a la familia y al Estado peruano, representado por el Instituto Nacional de Salud del Niño. *Revista Estomatol Herediana*, 25(1), 36-43.

Universidad de Piura (2013). *Plan de negocios centro odontológico del policlínico de la Universidad de Piura*. Recuperado de <http://myslide.es/download/link/plan-de-negocios-consultorio-dental>

Vitaldent. (2016). *Inicio*. Recuperado de <http://www.vitaldent.com/>